

# Management Culturale e Formazione

Bilanci e Prospettive

---

## Conference Reader

Venaria Reale e Torino  
22 e 23 settembre 2006

in collaborazione con



# Why the arts matter

## / Perché le arti contano

↳ John Tusa, 1996

The arts matter, not for the instrumental reasons, but because they are universal;  
because they are non-material;  
because they deal with daily experience in a different way;  
because they transform the way we look at the world and offer different explanations of the world;  
because they link us to our past and open the door to the future;  
because they work outside routine categories;  
because they take us out of ourselves;  
because they make order out of disorder and stir up the stagnant with movement;  
because they offer a shared experience rather than an isolated one;  
because they encourage the imagination and attempt the pointless;  
because they offer beauty and confront us with the fact of ugliness;  
because they offer explanations but no solutions;  
because they offer a vision of integration rather than disintegration;  
because they force us to think about the difference between the good and the bad, the false and the true.  
The arts matter because they embrace, express and define the soul of a civilization.  
A nation without arts would be a nation that stopped talking to itself, stopped dreaming;  
ad lost interest in the past and lacked curiosity about the future.

*Le arti contano, non certo per ragioni strumentali,  
ma perché sono universali e non materiali;  
perché si misurano con l'esperienza quotidiana in un altro modo;  
perché trasformano il nostro sguardo sul mondo, proponendone interpretazioni differenti;  
perché serbano il legame col nostro passato e ci schiudono le porte del futuro;  
perché agiscono al di fuori delle categorie ordinarie;  
perché ci proiettano oltre noi stessi;  
perché creano ordine nel disordine e smuovono ciò che stagna;  
perché offrono un'esperienza condivisa invece di una solitaria;  
perché invitano all'immaginazione e sfidano il vuoto di senso;  
perché regalano bellezza e costringono a confrontarsi con lo squallore;  
perché prospettano spiegazioni, non soluzioni;  
perché annunciano visioni di integrazione piuttosto che di disintegrazione;  
perché ci impongono di riflettere sulle differenze tra il bene e il male, il vero e il falso.  
Le arti contano perché racchiudono, esprimono e definiscono l'anima di una civiltà.  
Un Paese senza arte smetterebbe di interrogarsi e di sognare;  
non avrebbe né interesse nel passato né curiosità sul futuro.*



# Indice

	<u>John Tusa</u> Why the arts matter	1
	Indice	3
	Programma	5
	<u>Ugo Bacchella</u> Qualche buona domanda che merita un viaggio a Torino	9
Tempo di bilanci	<u>Antonio Taormina</u> Luci e ombre della formazione al management dello spettacolo	13
Tempo di bilanci	<u>Luca Zan</u> Non ci sono scorciatoie. Il difficile rapporto tra management e arte	18
Tempo di bilanci	<u>Associazione Alumni Fitzcarraldo</u> <u>a cura di Alessandra Zambonin</u> Efficacia ed impatto del “Corso di perfezionamento per Responsabile di Progetti Culturali” sui percorsi professionali degli ex partecipanti	22
Tempo di bilanci	<u>Associazione Alumni Fitzcarraldo</u> <u>a cura di Cristina Alaimo</u> Percorsi formativi e incognite professionali. Questioni aperte	28
Tempo di bilanci	<u>Mireille Pongy</u> Implementing the Bologna process Some issues	32
Tempo di bilanci / Esperienze / Oltre le frontiere: storie di formazione transnazionale	<u>Herwig Poeschl</u> Artsmanagers Classroom for the 21st Century	36
Tempo di bilanci / Esperienze / Creare impresa: competenze e percorsi formativi	<u>Lucio Argano</u> Creare impresa: competenze e percorsi formativi	40
Tempo di bilanci / Esperienze / Progetto Mestieri Reali - la formazione ad arte	<u>Fondazione CRT</u> Mestieri Reali Scheda di presentazione	44

Bisogni e fabbisogni / Cultura e sviluppo locale, attività interculturali	<u>Luca Dal Pozzolo</u> Cultura e sviluppo locale, attività interculturali	46
Bisogni e fabbisogni / L'arte contemporanea	<u>Bartolomeo Pietromarchi</u> Arte in Italia Appunti per una riflessione aperta	50
Bisogni e fabbisogni / Musei e beni culturali	<u>Alberto Garlandini</u> Musei e patrimonio culturale Nuove missioni, nuove professionalità.	53
Bisogni e fabbisogni / Lo spettacolo	<u>Antonio Taormina</u> Lo spettacolo	59
Bisogni e fabbisogni / Lo spettacolo	<u>Mimma Gallina</u> Un contributo alla discussione Alcune domande e qualche considerazione	62
Bisogni e fabbisogni / Festival e Grandi Eventi	<u>Fabrizio Grifasi</u> Festival e Grandi Eventi	65
Bisogni e fabbisogni / Centri culturali, progetti artistici e territorio	<u>Elena Di Stefano</u> Centri culturali, progetti artistici e territorio	68
Bisogni e fabbisogni / Industrie culturali	<u>Peppino Ortoleva</u> Industrie culturali	72
Bisogni e fabbisogni / Pubblica amministrazione	<u>Francesco De Biase</u> Tras-formazioni della pubblica amministrazione	75
	Elenco Relatori	79
	Elenco Partecipanti	83
	Crediti	89

Questo documento è stato chiuso in redazione lunedì 18 settembre 2006.

## Venerdì 22 settembre

Reggia di Venaria Reale

Centro Conservazione e Restauro "La Venaria Reale"

9.30 Registrazione

10.00 - 10.45 Saluti

Francesco Rutelli, Ministro dei Beni e delle Attività Culturali (*invitato*)

Gianni Oliva, Assessore alla Cultura della Regione Piemonte

Giovanna Pentenero, Assessore all'Istruzione e Formazione Professionale della Regione Piemonte

Fiorenzo Alfieri, Assessore alle Risorse e alla Promozione della cultura della Città di Torino

Ilda Curti, Assessore alle Politiche per l'integrazione della Città di Torino

Antonio Fassone, Consigliere di Amministrazione della Fondazione CRT

Dario Disegni, Segretario Generale della Fondazione per l'Arte della Compagnia di San Paolo

Mireille Pongy, European Network Cultural Administrators Training Centres

Guido Curto, Direttore dell'Accademia Albertina di Belle Arti di Torino

10.45 - 13.00 **Tempo di bilanci**

*Presiede* Daniela Formento, Regione Piemonte

Interventi di apertura

Ugo Bacchella, Fondazione Fitzcarraldo, Torino

Michelangelo Pistoletto

e con la partecipazione di Eugenio Allegri, Xenia Ensemble e Licio Esposito

Prima sessione

Massimo Montella, Università di Macerata

*Professionalità per la valorizzazione del patrimonio culturale: opportunità e vincoli*

Antonio Taormina, Fondazione ATER, Modena

*Luci e ombre della formazione al management dello spettacolo*

Luca Zan, Università di Bologna

*Non ci sono scorciatoie. Il difficile rapporto tra management e arte*

Discussione

13.00 - 14.00 Pausa colazione

14.00 - 16.00 Seconda sessione

***Percorsi formativi e incognite professionali***

A cura dell'Associazione Alumni Fitzcarraldo, un confronto tra operatori che hanno frequentato il Corso di perfezionamento per responsabile di Progetti Culturali, formatori e responsabili di istituzioni a partire da un'indagine sull'efficacia e l'impatto del CRPC sui percorsi professionali dei partecipanti.

*Presiede*

Elena Di Stefano, operatrice culturale / Associazione Alumni Fitzcarraldo

*Il CRPC: presentazione di una esperienza*

Alberto Gulli, Fondazione Fitzcarraldo, Torino

*Presenta l'indagine*

Alessandra Zambonin, ricercatrice

*Intervengono*

Giuliana Ciancio, operatrice culturale, ex allievo CRPC  
Franco Ferrari, Fondazione Teatro Regio di Torino  
Gianmarco Gaviani, Nolita, Produzione Audiovisive, Bologna, ex allievo GIOCA  
Ugo Morelli, TSM Trento School of Management  
Michele Trimarchi, Università di Catanzaro / ECCOM, Roma

16.00 – 17.30 Pausa

16.30 - 18.00 *Terza sessione*

***Responsabilità e competenze di Stato, Regioni ed enti pubblici territoriali***

*Presiede*

Alberto Vanelli, Regione Piemonte

*Intervengono*

Patrizia Ghedini, Regione Emilia Romagna  
Assessorato Formazione Professionale, Regione Piemonte  
Daniele Jalla, ICOM / Città di Torino  
Francesca Quadri, Ministero dei Beni e delle Attività culturali (*invitato*)

*Implementing the Bologna process. Some issues*

Mireille Pongy, Institut d'Etudes Politiques, Université Pierre Mendès-France, Grenoble

18.30 visita alla Reggia di Venaria e cena

---

## Sabato 23 settembre

Accademia Albertina di Belle Arti

9.45 - 11.15 prosegue Tempo di bilanci

*Quarta Sessione*

***Esperienze*** (tre seminari paralleli)

**1. *Oltre le frontiere: storie di formazione transnazionale (solo in inglese)***

*Moderata* Ritva Mitchell, Cupore, Helsinki

*Intervengono*

Fanny Bouquerel, Associazione Amuni, Palermo - Parigi  
Jean Pierre Derù, Fondation Hicter, Bruxelles  
Dessy Gavrilova, Central Europe University, Budapest  
Joanneke Loostma, Felix Meritis Foundation, Amsterdam  
Herwig Poeschl, ICCM, Salisburgo  
Franco Ungaro, Cantieri Teatrali Koreja, Lecce

**2. *Creare impresa: competenze e percorsi formativi***

*Moderata* Roberto Zangrandi, ENEL spa

*Intervengono*

Lucio Argano, Università Roma Tre / Fondazione Fitzcarraldo  
Emilio Cabasino, ECCOM, Roma  
Olivia Campanile, Neiade Immaginare Arte, Milano  
Pietro Campitelli, Incubatore Start Roma cinema, audiovisivi  
Milena Valentini, Centro Musica Modena

**3. *Progetto Mestieri Reali - la formazione ad arte***

*Moderata*: Alfredo Cammara, Fondazione CRT

*Intervengono*

Luca Dal Pozzolo, Fondazione Fitzcarraldo  
Mirella Macera, Soprintendenza del Piemonte, Castello di Racconigi  
Massimo Beretta Liverani, Fondazione CRT



11.15 - 11.45 Pausa caffè

11.45 – 15.15 **Bisogni e fabbisogni**

8 Workshop paralleli (pausa colazione in loco a discrezione di ogni gruppo)

**a) *Cultura e sviluppo locale, attività interculturali***

*Modera* Franco Bianchini, De Montfort University, Leicester

*Introduce* Luca Dal Pozzolo, Fondazione Fitzcarraldo, Torino

*Intervengono*

Giorgio Baravalle, Dialogart, Savigliano

Carla Bino, Crucifixus Festival di Primavera, Brescia

Gabriella Bordin, Alma Teatro, Torino

Barbara Caneparo, Ecomuseo del Biellese

Patrizia Sorbini, FORMEZ

Marcella Nonni, Teatro delle Albe, Ravenna

Renzo Sicco, Assemblea Teatro, Torino

*Rapporteur*: Giuliana Ciancio, operatrice culturale

**b) *L'arte contemporanea***

*Modera* Guido Curto, Accademia Albertina di Belle Arti, Torino

*Introduce* Bartolomeo Pietromarchi, Fondazione Olivetti, Roma

*Intervengono*

Andrea Busto, CESAC, Caraglio

Massimo Melotti, Castello di Rivoli

Paolo Naldini, Cittadellarte

Sergio Scamuzzi, Università di Torino

Alessandro Stillo, Biennale dei Giovani Artisti dell'Europa e del Mediterraneo

Cristian Valsecchi, Università di Bergamo, AMACI

*Rapporteur*: Serena Pastorino, IULM, Milano

**c) *Musei e beni culturali***

*Modera*: Laura Carlini, Istituto Beni Culturali Emilia Romagna

*Introduce* Alberto Garlandini, Regione Lombardia e ICOM Italia

*Intervengono*

Alberto Barbera, Museo Nazionale del Cinema, Torino

Adriano Da Re, Fondazione Musei Civici, Torino

Daniele Jalla, ICOM Italia / Città di Torino

Adele Maresca Compagna, Ministero Beni culturali e ambientali

Don Franco Popolla, Museo diocesano di arte sacra, Susa

Ludovico Solima, Seconda Università degli Studi di Napoli

*Rapporteur*: Nicoletta Gazzeri, Fondazione Fitzcarraldo, Torino

**d) *Lo spettacolo***

*Modera* Elisa Guzzo Vaccarino, operatrice culturale

*Introduce* Antonio Taormina, Fondazione ATER, Modena

*Intervengono*

Luca Dini, Pontedera Teatro

Nicola Facciotto, Kalatà, Mondovì

Mimma Gallina, Scuola d'arte drammatica Paolo Grassi, Milano

Anna Merlo, Università Bocconi, Milano

Franco Ungaro, Cantieri Teatrali Koreja, Lecce

Pietro Valenti, Fondazione ERT, Modena

Valter Vergnano, Teatro Regio di Torino, Presidente ANFOLS

*Rapporteur*: Silvia Bottiroli, IRIS, Parigi

**e) *Festival e grandi eventi***

*Modera*

*Introduce* Fabrizio Grifasi, Festival Roma Europa, Roma

*Intervengono*

Umberto Angelini, Uovo Performing Arts Festival, Milano  
Michelina Borsari, Festival della Filosofia, Modena  
Paolo Dalla Sega, Università Cattolica, Milano  
Mario Della Casa, Traffic Free Festival, Torino  
Velia Papa, In teatro Festival Polverigi  
Enzo Restagno, Settembre Musica, Torino  
Pierdonato Vercellone, Telecom Progetto Italia, Milano  
*Rapporteur*: Alessandro Bollo, Fondazione Fitzcarraldo

**f) Centri culturali, progetti artistici e territorio**

*Moderata*: Joanneke Loostma, Felix Meritis Foundation, Amsterdam

*Introduce* Elena di Stefano, operatrice culturale

*Intervengono*

Fulvio Albano, Jazz Club Torino  
Lucio Argano, Fondazione Fitzcarraldo, Torino / Università Roma Tre  
Daniela Giuliano, Cantieri Goldonetta, Firenze  
Andrea Moretti, Università di Udine (\*)  
Emiliano Paoletti, Zone Attive, Roma  
Rosanna Rabezzana, Villa5, Casa dell'arte delle donne, Collegno  
Roberto Ricco, Kismet, Bari  
Sergio Zinna, Zo Centro Culture Contemporanee, Catania  
*Rapporteur*: Fanny Bouquerel, Associazione Amuni, Palermo - Parigi

**g) Industrie culturali**

*Moderata* Ruggero Eugeni, Università Cattolica, Milano

*Introduce* Peppino Ortoleva, Università di Torino / Mediasfera sas, Firenze

*Intervengono*

Alberto Abruzzese, Università La Sapienza, Roma  
Alessandro Borrelli, La Sarraz Pictures, Torino - Roma  
Daniele Griot, Scuola Alto Perfezionamento Musicale, Saluzzo  
Nicola Palmarini, IBM, Milano  
Giovanni Peresson, AIE, Milano  
Luca Zan, Università di Bologna  
*Rapporteur*:

**h) Pubblica amministrazione**

*Moderata* Adriana Luciano, Università di Torino

*Introduce* Francesco De Biase, Comune di Torino

*Intervengo*

Pasquale Barbieri, FORMEZ, Roma  
Giulio Bua, Comune di Milano  
Alessandro Hinna, Università di Roma Tor Vergata  
Luca Introini, Federculture, Roma  
Maria Cecilia Mazzi, Università della Tuscia, Viterbo  
Gianfranco Maggi, Comune di Cuneo  
*Rapporteur*: Sara Bonini Baraldi, Università di Bologna

16.00 17.00 **Per non concludere**

Sessione finale di condivisione dei risultati della discussione seminariale a cura degli otto *rapporteur*

*Moderano* Mary Ann DeVlieg, IETM, Brussels e Ugo Bacchella, Fondazione Fitzcarraldo, Torino

# Qualche buona domanda che merita un viaggio a Torino

↳ Ugo Bacchella,  
Presidente Fondazione Fitzcarraldo

Benvenuti. Forse non tutti sanno di essere coinvolti in una festa di compleanno: i dieci anni del Corso di Perfezionamento per Responsabile di Progetti Culturali. Il CRPC è un corso in project management culturale promosso da un'organizzazione indipendente che ha coinvolto oltre cento professionisti da tutto il mondo, di diversi settori e discipline, per trasmettere visioni, approcci e strumenti ad operatori culturali navigati e ad altri alle prime armi, giunti a Torino da tutta Italia per sette settimane l'anno per trasformare le loro idee in progetti.

Dieci anni di un'esperienza formativa sono poca cosa nell'universo accademico e formativo, ma trattandosi di arte e management - un connubio tutt'altro che scontato - sono sufficienti per fare un bilancio che vada oltre le valutazioni di routine.

L'impegno di Fitzcarraldo nella formazione nasce ancor prima, nel 1993, quando Lucio Argano e il sottoscritto proposero a prezzi di mercato ad un mercato di là da venire un pionieristico e ambizioso programma di seminari manageriali di forte impronta anglosassone presso il British Council di Roma. Molti complimenti corredati di sorrisetti di amici e colleghi preannunciarono i risultati: apprezzamenti, sarcasmi e soprattutto scarse iscrizioni.

In questi anni abbiamo allargato l'offerta formativa creando e consolidando attività in molti ambiti e territori.

Con la Regione Piemonte gestiamo un articolato programma pluriennale di interventi di sviluppo professionale rivolti al personale dei musei e dei beni culturali.

Abbiamo realizzato incursioni sperimentali su terreni impervi, progettando avventure formative entusiasmanti ed ardue a un tempo, ad esempio quella con alcune decine di Festival del circuito Piemonte dal vivo.

Da alcuni anni operiamo sui mercati internazionali, partecipando alla Summer Academy a Salisburgo, proponendo seminari di nostra produzione e sviluppando progetti comuni didattici e di ricerca con università europee e in altri Paesi, anche grazie ad una presenza costante nell'ENCATC e in altre reti europee.

Abbiamo coprogettato e siamo fortemente impegnati come partner dell'Università di Bologna nel Biennio specialistico GIOCA, e della Seconda Facoltà di Architettura del Politecnico di Torino nel Master in Management dei beni culturali e ambientali. Stiamo avviando nuove collaborazioni in Italia e all'estero.

Alle iniziative istituzionali della Fondazione si affianca l'impegno didattico di molti di noi in università.

Tutto ciò molto investendo e rischiando, in termini intellettuali ed economici, con qualche ingenuità, molta passione, onestà ed umiltà.

Abbiamo recentemente avviato un nuovo investimento di energie e risorse per migliorare strumenti e materiali didattici, per perfezionare analisi dei fabbisogni e valutazione degli interventi, dare vita ad un programma di formazione dei formatori, progettare azioni efficaci e sostenibili di accompagnamento post esperienza.

Sarebbero già queste tutte buone ragioni per ripercorrere le tracce, comprendere che cos'è cambiato e immaginare nuovi percorsi e strumenti di navigazione, fors'anche nuovi territori. Ma di più premono una serie di

urgenze che condividiamo con chi orienta il proprio lavoro di formatore a principi di etica e onestà intellettuale. Perciò, in accordo con Regione Piemonte e Fondazione CRT, i due partner che fin dall'inizio hanno condiviso questa scommessa, abbiamo dedicato questo compleanno all'avvio di una riflessione radicale su management culturale e offerta formativa.

Per affrontare questa ricognizione preliminare dello stato dell'arte siamo partiti da alcune domande e osservazioni maturate nella nostra esperienza di formazione, ricerca e consulenza, che hanno orientato l'impostazione e le modalità di svolgimento dei lavori.

L'evidente eccesso di offerta di formazione iniziale a fronte alle strozzature del mercato del lavoro è forse l'elemento problematico che più ricorre nelle conversazioni informali e nelle posizioni di chi ha investito molti anni nella propria formazione.

Ma altre domande e sensazioni di disagio premono con urgenza.

E' ad esempio una sensazione di inadeguatezza rispetto alle domande più difficili come quella di attività qualificate di sviluppo professionale rivolte a chi già opera nelle istituzioni e organizzazioni; non è forse anche conseguenza di questa debolezza la scarsa incisività nel contribuire al cambiamento delle organizzazioni medesime?

Le resistenze a difesa di antistoriche strutture organizzative e le inerzie culturali al cambiamento non sono forse alimentate dal proliferare di programmi di scarsa credibilità?

E se le maggiori responsabilità sono di agenzie di formazione professionale macinatrici di finanziamenti comunitari, non ne hanno altrettanta quelle università o enti che offrono corsi dedicati a profili iperspecialistici che esistono solo in piante organiche virtuali o propongono corpi docenti con modeste conoscenze e competenze specifiche?

Pressoché ogni disciplina dall'architettura alla sociologia, dall'amministrazione aziendale alla scienza della comunicazione si ritiene autorizzata ad avviare corsi di management culturale, in quanto capace di apporti significativi, senza riconoscergli la dignità di materia specifica che trae legittimità e fondamento dall'autonomia e dalla peculiarità dei processi di creazione artistica e produzione culturale.

Proprio al mancato riconoscimento di questa specificità si possono far risalire una serie di

criticità che sembrano largamente presenti nell'offerta iniziale, post laurea e post esperienza in Italia (ma simili osservazioni sono state segnalate in altri Paesi europei):

- l'orientamento prevalentemente monodisciplinare che perpetua la compartimentazione storica dei settori artistici e culturali;
- la prevalenza egemonica di culture, approcci teorici e strumenti mutuati dalle discipline economico - aziendali e inappropriati rispetto alle responsabilità ed alla funzione del management culturale;
- la assenza / residualità di molte discipline umanistiche (es. scienze antropologiche e sociali) così come di quelle tecniche indispensabili per integrare percorsi formativi di figure gestionali multicompetenti, particolarmente nell'ambito di musei e beni culturali;
- l'inesistente rapporto con il mondo del non profit o privato sociale;
- l'assenza della creazione artistica contemporanea, particolarmente per quanto riguarda le forme espressive transdisciplinari;
- l'irrilevanza dei nuovi media e dell'impatto delle trasformazioni tecnologiche sui processi creativi, produttivi e distributivi;
- la separatezza di tutto il comparto delle industrie culturali;
- il riferimento preponderante ad approcci ed esperienze e ai modelli organizzativi ed operativi di grandi istituzioni del mondo anglosassone;
- per quanto riguarda l'Italia, il riferimento pressoché esclusivo ai modelli organizzativi delle istituzioni storiche, trascurando i nuovi spazi, le nuove filosofie, forme gestionali e organizzative;
- la marginalità della dimensione della cooperazione transnazionale a favore di un approccio eurocentrico e per lo più ristretto alla strumentale ricerca di finanziamenti comunitari;
- la sostanziale residualità delle esperienze sul campo (tirocini, stages, project work) e più in generale la debolezza del rapporto col mercato del lavoro.

Inoltre creatività, flessibilità, orientamento alla cooperazione, leadership, capacità relazionali, imprenditorialità, tutte qualità ed attitudini sempre più essenziali nell'esercizio del management culturale, sono assenti o poco valorizzate nelle tradizionali discipline accademiche e nella concezione tecnocratica prevalente negli studi di management aziendale.

Ricerca e formazione in management, economia e politiche della cultura hanno meno di 50 anni nel mondo e si sono affacciate nel contesto italiano in epoca ancor più recente; è quindi possibile che gli elementi di criticità citati siano in parte sindromi tipiche dell'età giovanile e in parte rimandino a "tare" dei diversi ambienti di riferimento.

Ma potrebbero essere sintomi di patologie strutturali. E' infatti opinione sempre più diffusa che il mondo artistico e culturale debba sviluppare un proprio corpo autonomo teorico ed operativo in materia di organizzazione e gestione che si avvalga di contributi delle più diverse discipline e non sia una mera propaggine del management aziendale.

Ritva Mitchell e Rod Fisher già nel 1992 sostennero l'impossibilità di sviluppare modelli di formazione di validità universale per profili professionali nei diversi ambiti specifici in cui operano i manager culturali. Identica tesi formulò Ken Robinson (1996); Mark Schuster (2001) ha ipotizzato che questa sia la ragione per lo scarso successo dei corsi di arts management negli USA, paese di origine di questa disciplina. Nel più recente e ampio studio sulla situazione europea (2005) Corine Suteu sviluppa le medesime argomentazioni.

Quali conoscenze e competenze essenziali devono quindi essere compresi nei curricula formativi in management culturale afferenti a settori diversi?

Come si possono immaginare percorsi caratterizzati da una maggiore interdisciplinarietà?

Come si possono valorizzare il patrimonio di conoscenze e di competenze e la capacità di studio, ricerca e didattica delle università e metterli in relazione ai bisogni formativi delle istituzioni ed organizzazioni culturali?

Si può proporre al mondo accademico, improntato per sua natura in larga parte a logiche funzionali allo sviluppo del dibattito teorico disciplinare, di dedicare una parte delle attività di ricerca e didattica ad affrontare le

sfide che le imprese culturali percepiscono come prioritarie?

La funzione del management culturale è essenzialmente quella di mettere in relazione il lavoro degli artisti con la società. I radicali mutamenti esogeni ed endogeni, in un quadro di crescente complessità ambientale, non modificano questa funzione, ne esaltano anzi la necessità e caricano il management culturale dell'impegnativa responsabilità storica di costruire una nuova legittimazione sociale e politica delle politiche culturali per individuare e sperimentare nuove forme di sostenibilità economico-finanziaria. Avvezzi alla complessità, alla flessibilità, alla composizione creativa di fattori in tensione, artisti ed operatori culturali hanno grandi opportunità e responsabilità di fronte alle trasformazioni sociali e tecnologiche.

Questo passaggio epocale impone sensibilità e competenze non del tutto estranee al paniere delle attitudini e competenze della tradizionale figura di organizzatore culturale o di dirigente di istituzione. Ma certamente si richiedono oggi altre capacità di lettura e interpretazione ambientale e di visione strategica, capacità di operare senza garanzia di continuità e senza certezza sulle risorse, capacità di leadership, capacità di riconoscere e guidare risorse professionali eterogenee.

Questo percorso di transizione in terra incognita è una sfida difficile per la generazione che è alla guida delle organizzazioni ed istituzioni culturali italiane a prevalente finanziamento pubblico. Essa appare oggi sulla difensiva, come arroccata in un recinto autoreferenziale, percorsa da sentimenti di delusione ed impotenza di fronte al declino e allo snaturamento delle politiche culturali pubbliche, alla erosione delle risorse pressoché su tutti i fronti e alla straripante concorrenza dell'industria dell'entertainment.

Il futuro della creazione artistica e dell'impresa culturale alle quali sono affidati lo sviluppo e la gestione delle attività artistiche e culturali e la valorizzazione dei patrimoni tangibili e intangibili non può che passare per una alleanza tra quella generazione e le nuove forze del management culturale.

Questo patto generazionale deve assumere la questione della formazione in management culturale nel suo orizzonte strategico, nel segno di un rilancio del ruolo etico, visionario, prefiguratore, provocatore della creazione artistica e della produzione culturale.

All'insegna di questa speranza è perciò il tratto distintivo dell'incontro, la forte interazione tra i formatori e gli operatori di diverse generazioni dei diversi ambiti e settori di creazione artistica, produzione e distribuzione culturale.

Infine qualche parola per illustrare il programma. Dopo i saluti dei rappresentanti delle istituzioni copromotrici ed ospitanti, il convegno prevede la prima parte dal titolo TEMPO DI BILANCI, articolata in quattro sessioni, tre nella giornata di venerdì ed una sabato mattina, che metteranno a confronto le valutazioni sulla situazione italiana dai differenti osservatori dei formatori, degli artisti, degli operatori culturali e delle istituzioni pubbliche.

La sessione inaugurale comprenderà una rassegna critica dei principali temi del convegno e una appassionata riflessione introduttiva di Michelangelo Pistoletto e di altri artisti.

La prima sessione presenterà due relazioni sull'origine, sull'evoluzione e sulle criticità dell'offerta formativa in management dello spettacolo e dei beni culturali, nella ricostruzione di due protagonisti e un intervento generale sul faticoso rapporto tra management e arte.

La sessione *Percorsi formativi e incognite professionali* offrirà un confronto tra operatori che hanno frequentato il Corso di Perfezionamento per Responsabile di Progetti Culturali e il corso di Laurea GIOCA e formatori e responsabili di istituzioni, a partire da un'indagine sull'efficacia e l'impatto del CRPC sui percorsi professionali dei partecipanti.

L'ultima sessione della giornata propone un confronto tra rappresentanti della pubblica amministrazione per ripercorrere criticamente le scelte fatte e quelle mancate e per individuare il ruolo, gli ambiti d'intervento e le priorità delle politiche pubbliche statali e regionali in materia.

Completerà il panorama istituzionale un intervento dedicato ad un argomento al quale non è stata dedicata in Italia la necessaria attenzione: il processo di Bologna di armonizzazione dei percorsi formativi a livello europeo. Mireille Pongy, responsabile del gruppo di lavoro nella rete europea ENCATC, ne illustrerà condizioni di attuazione nonché le opportunità ed i rischi individuati sulla base di ricerche e sperimentazioni in corso da parte di alcune università.

Le testimonianze di alcune avventure innovative italiane ed europee integreranno sabato la prima parte TEMPO DI BILANCI.

Il primo seminario metterà a confronto alcune delle più significative esperienze transnazionali di sviluppo professionale per operatori culturali europei. Accanto alle iniziative "storiche" paneuropee, due progetti recenti, dedicati alla cooperazione mediterranea.

Il secondo seminario è incentrato sull'opportunità di attività formative progettate per favorire e accompagnare lo sviluppo dell'imprenditorialità culturale. Verranno presentati alcuni laboratori d'impresa ed esaminate le condizioni necessarie per realizzarli, garantendone la congruenza con gli ambienti di riferimento.

Il terzo seminario presenterà "Mestieri reali", un'iniziativa di sviluppo professionale sui temi del restauro rivolta a giovani laureati, professionisti e imprese, del tutto inusuale per contenuti, modalità di svolgimento e soggetto proponente.

L'ultima e centrale parte del convegno BISOGNI E FABBISOGNI sarà dedicata all'analisi delle dinamiche organizzative, delle conoscenze, delle competenze, delle capacità e dei profili emergenti necessari per affrontare i grandi e tumultuosi cambiamenti strutturali nella domanda e nell'offerta culturale. L'articolazione in seminari settoriali e tematici sottolinea l'esigenza di individuare i fabbisogni e progettare gli interventi formativi su misura dei processi creativi e produttivi e di forme organizzative eterogenee.

Alla sessione plenaria finale sono affidati i compiti di una prima restituzione dei risultati dei lavori seminariali, di ispirare gli indirizzi di ricerche e studi e di fornire indicazioni di metodo e di contenuto per ulteriori approfondimenti anche in vista di una seconda tappa del nostro percorso nell'autunno 2007, che potrebbe essere focalizzata sulla progettazione e sulle metodologie didattiche.

Un ringraziamento d'obbligo a tutti gli amici e colleghi formatori ed operatori che investendo in questa iniziativa tempo ed energie ci hanno dato il primo segno di quanto maturo fosse questo dibattito. Il loro impegno ha generato un programma articolato e materiali introduttivi ricchi di analisi stimolanti. Buon lavoro a tutti!

## Luci e ombre della formazione al management dello spettacolo

↳ Antonio Taormina  
Direttore, Fondazione ATER Formazione,  
Modena

### 1.

Mi è stato affidato il compito di affrontare all'interno di questa sessione il settore dello spettacolo, compito arduo per la complessità che il tema comporta, tenterò dunque una sintesi che tocchi gli aspetti centrali.

Possiamo individuare, all'interno del nostro percorso, due differenti fasi, la prima che prende l'avvio con la fine degli anni '80 per concludersi con la riforma universitaria avviata alla fine dello scorso decennio, e quella successiva, che inizia di fatto con il nuovo decennio, tuttora in corso.

Negli anni '90 lo spettacolo vede in Italia l'avvio di processi di ampia portata che ne investono gli assetti legislativi, economici, strutturali, socio-culturali. Del decennio precedente si era ereditata una visione dello spettacolo rinnovata, la consapevolezza che rappresentava un settore da valorizzare nonché l'interesse verso discipline solo da poco introdotte nel nostro paese (spesso sull'esempio di modelli anglosassoni), si pensi all'economia e al marketing della cultura. Ma molto altro accade tra il 1990 e il 2000.

Si diversificano e si sviluppano i consumi culturali, mentre all'archetipo del pubblico inteso come unico e indistinto si sostituisce l'immagine dei "pubblici del teatro", lo spettacolo si confronta con altri linguaggi, attuando forme di integrazione, con conseguenti implicazioni nelle scelte produttive.

Le innovazioni tecnologiche modificano i modi e i tempi della comunicazione, vengono introdotte nuove modalità produttive e distributive, nella prospettiva di un mercato sempre più allargato si sviluppano rapporti più strutturati tra istituzioni pubbliche e imprese private per la gestione delle attività, accresce la capacità di lavoro in networking. Le imprese adottano nuovi sistemi di valutazione e controllo, sistemi di qualità. Si esplorano le potenzialità dello spettacolo come strumento per lo sviluppo del territorio e l'integrazione sociale.

Anche a fronte del decremento dei finanziamenti pubblici, si impostano strategie per attrarre investimenti da parte di imprese e istituzioni di altri settori, attraverso le tecniche di fund raising. Si accentua inoltre la tendenza a ricorrere a fondi derivanti da programmi comunitari (seppure con riscontri contenuti), si rivaluta il pubblico, ossia gli spettatori, come fonte primaria di finanziamento.

Più in generale, anche in relazione agli orientamenti dello Stato e delle Regioni, si diffonde una sempre più consapevole visione aziendale, mentre si delineano nuovi modelli giuridico-istituzionali: si pensi alla trasformazione degli enti lirici (a seguito dei decreti legislativi della metà degli anni '90), e

di altri organismi, in fondazioni di diritto privato<sup>1</sup>.

Non va dimenticato il decennio scorso ha esordito con l'abrogazione per referendum del Ministero del Turismo e dello Spettacolo del 1993, e si è concluso in pieno dibattito sulla ridefinizione delle competenze tra Stato, Regioni, Province, Comuni, alle soglie dell'approvazione della legge di riforma costituzionale.

Sono dunque avvenute trasformazioni che hanno coinvolto gli assetti strutturali ed economici. Ciò ha comportato in primo luogo una crescente attenzione verso strumentazioni e competenze imprenditoriali, l'esigenza di ridefinire le figure professionali codificate, di individuare e mettere a fuoco quelle emergenti. Si è tentato di creare una simbiosi tra organizzazione della cultura e cultura dell'organizzazione.

Le imprese del settore "scoprono" la formazione professionale nell'area del management (in precedenza la formazione era incentrata sul versante artistico) intuiscono l'apporto che ne può derivare per il proprio sviluppo; sorge la necessità, per le aziende e per le istituzioni, di definire politiche formative conseguenti. A partire dai primi anni '90, la formazione superiore post diploma e post laurea, viene percepita come viatico per affrontare il *turn over* generazionale e per il reclutamento di operatori in linea con il rinnovamento in atto, la formazione continua, si rivela un supporto essenziale per i processi di sviluppo. La formazione diviene un'esigenza, all'interno delle imprese, quando ci si rende conto che non ci sono "maestri" in grado di trasferire i saperi che le nuove metodologie di lavoro avevano introdotto, venendo meno la possibilità del trasferimento di competenze secondo il modello della "bottega" per anni dominante in questo ambito.

## 2.

Partendo dalla figura chiave dell'organizzatore teatrale, si è assistito da una parte al tentativo di declinare, non sempre a ragion veduta, tale professione in più specializzazioni (dall'amministratore di compagnia, all'esperto nella gestione degli eventi), dall'altra alla ricerca di semplificazioni forzate, ad esempio

---

<sup>1</sup> Il processo ha avuto inizio con l'emanazione della L. 549/1995 cui ha fatto seguito il D.lgs. 367/96 poi modificato dal D.lgs. 134/98

all'identificazione di figure manageriali in qualche modo totalizzanti, complici in questo, le continue incursioni dei formatori in campi disciplinari contigui.

La "dispersione terminologica" rispecchiava la ricerca d'identità da parte di operatori spesso formati sul campo, attivi in aree che mai sino a quel momento erano state oggetto di analisi strutturate riferite ai profili, alle competenze e ai processi lavorativi, e per i quali non esistevano percorsi formativi specifici, salvo rare eccezioni.

Tra queste la Scuola d'Arte Drammatica Paolo Grassi di Milano (già scuola del Piccolo Teatro), che aveva attivato corsi, tuttora in essere, per figure organizzative a partire dalla fine degli anni '60 – e l'AGIS che, in collaborazione con l'ETI, aveva realizzato, all'inizio degli anni '80, un primo "Corso di qualificazione professionale per organizzatori e amministratori teatrali", iniziative queste, dovute alla capacità e alla straordinaria lungimiranza, rispettivamente, di Giorgio Guazzotti e Fulvio Fo.

Negli anni '90 un primo consolidamento della formazione al management dello spettacolo si deve comunque ad alcuni enti di formazione ed Università pubbliche e private. Il Dipartimento di Musica e Spettacolo dell'Università di Bologna, DAMS, d'intesa con il Settore formazione dell'ATER-Associazione Teatrale Emilia Romagna, dà vita, sotto la guida di Lamberto Trezzini, ad un ampio progetto formativo incentrato sugli aspetti gestionali e sull'imprenditoria, la Luiss di Roma istituisce un corso di specializzazione in management dello spettacolo, mentre la SDA Bocconi ricomprende lo spettacolo all'interno dei corsi di area culturale. La Fondazione Fitzcarraldo attiva, in collaborazione con l'ICCM di Salisburgo, un corso di perfezionamento per responsabile di progetti culturali.

Prescindendo dalle realtà citate (senza pretesa di esaustività), il quadro complessivo si compone altresì di un elevato numero di altri soggetti.

Gli anni '90 vedono delinearsi di un'area d'intervento sempre più legittimata (seppure minimale rispetto ai grandi numeri della formazione complessivamente intesa), con tutto quanto ne consegue in termini economici, occupazionali, infrastrutturali. Seppure al di fuori di una predeterminazione e di strategie comuni, si viene a costituire una sorta di sistema formativo *ad hoc*. Ne fanno parte organismi che si propongono come scuole (prescindiamo qui dalle specificità), imprese



del settore che realizzano attività corsuali parallele a quelle prevalenti di produzione e distribuzione, ma anche centri di formazione intersettoriali che attivano forme di collaborazione con organismi culturali, attratti da un mercato ritenuto, come confermato dagli indirizzi comunitari, in espansione sul piano dell'occupazione (lo ricordiamo, si parla del decennio scorso).<sup>2</sup>

Il mondo dello spettacolo sostiene la necessità della formazione al management, ma al contempo si interroga su tale processo, sui reali benefici in termini di ricaduta qualitativa, sui rapporti tra politiche formative e culturali.

### 3.

Le condizioni che consentono lo sviluppo di questo "sistema" e il proliferare delle iniziative, risalgono in certa misura alle scelte operate dalle Regioni di concerto con il Ministero del Lavoro e, più in generale, agli interventi derivanti dai Fondi Strutturali Europei – in particolare dal Fondo Sociale Europeo – a sostegno di progetti per lo sviluppo delle risorse umane, per l'inserimento nel mondo del lavoro, per le pari opportunità e per la creazione di nuovi posti di lavoro.

Stante la sostanziale assenza di risorse derivanti dal FUS – Fondo Unico per lo Spettacolo, che interviene in maniera diretta solo per un esiguo numero di istituzioni, le Regioni vengono ad assumere un ruolo sostanziale, in virtù, appunto, dei programmi sostenuti dal Fondo Sociale Europeo, cui ricorrono la maggioranza degli operatori di questo ambito. Con l'avanzare del decennio, la formazione "a mercato" viene infatti ad assumere contorni sempre più circoscritti<sup>3</sup>.

L'insieme delle attività sostenute dalle Regioni è nel complesso consistente<sup>4</sup>, anche se talvolta

---

<sup>2</sup> Nel panorama complessivo rappresenta un caso a parte la Fondazione ATER Formazione, ente di diritto privato riconosciuto dalla Regione Emilia Romagna, che mediante un'azione di "spin-off", nel 2000, ha acquisito le funzioni e la struttura del Settore Formazione interno all'ATER. Un processo analogo sarebbe stato attivato due anni dopo con la costituzione dell'Accademia d'Arti e Mestieri dello Spettacolo-Teatro alla Scala.

<sup>3</sup> Va specificato che la nostra lettura riguarda le attività riconosciute a livello istituzionale, prescindendo dalla miriade di iniziative autogestite che vedono per lo più nel finanziamento diretto dei partecipanti, la fonte di sostentamento.

<sup>4</sup> Il sostegno delle attività formative nel settore dello Spettacolo da parte delle Regioni, rispecchia gli andamenti generali: dal 1995 al 1998, per citare un periodo significativo ai fini della nostra analisi, l'incremento complessivo di spesa è stato pari a oltre il

poco visibile, e ha significato per realtà quali l'Emilia-Romagna, investimenti ingenti. Le attività riguardano in massima parte profili riconosciuti (secondo procedure differenziate) dalle stesse amministrazioni regionali, che a conclusione dei percorsi didattici rilasciano diplomi di qualificazione superiore e di specializzazione, certificazioni di competenze, così come altri attestati. Tale assetto ha comportato in molti casi un allineamento da parte delle istituzioni delegate alla formazione, alle scelte regionali, spesso orientate a favorire, nell'ambito del management investimenti su figure e progetti didattici individuati secondo propri parametri. Salvo eccezioni, non molto è stato fatto per formare o specializzare operatori da impiegare in campi quali il turismo culturale, la comunicazione e il marketing dello spettacolo, le nuove tecnologie applicate al settore. Gli interventi hanno rispecchiato diverse linee di tendenza. Se le Regioni più strutturate sul versante dell'organizzazione culturale hanno cercato (negli esempi migliori) di finalizzare le attività formative allo sviluppo e alla valorizzazione del territorio, altre realtà hanno privilegiato bisogni contingenti espressi da singole istituzioni.

Nel complesso non sono stati adottati strumenti e parametri condivisi finalizzati all'analisi dei fabbisogni formativi e delle dinamiche settoriali. Né sono stati predisposti sistemi di valutazione della qualità dei processi formativi, modulati sulle peculiarità del settore, che tenessero conto delle metodologie di selezione, della professionalità dei docenti, dei tutor e dei coordinatori impiegati, dell'affidabilità delle aziende coinvolte nelle attività di stage e delle relative modalità di svolgimento, dei livelli occupazionali raggiunti in precedenza dagli enti, per citare solo alcuni punti critici. L'assenza sostanziale di forme di interazione tra le Regioni e di coordinamento tra gli enti di formazione, l'accentuarsi di norme che delimitavano i bacini di utenza dei progetti finanziabili, le difformità territoriali in termini strategici, hanno fatto sì che gli squilibri già esistenti in termini di occupazione fossero solo limitatamente ridimensionati.

Alla fine degli anni '90 è stata altresì introdotta la procedura per il rilascio di accreditamento agli enti di formazione, da parte delle Regioni<sup>5</sup>.

---

60% (Fonte: ISFOL). Nel 1999 sono stati riconosciuti e finanziati dalle Regioni, anche in concorso con le Province, oltre 100 attività corsuali inerenti lo Spettacolo (Fonte: Osservatorio dello Spettacolo)

<sup>5</sup> L'ottenimento dell'accREDITAMENTO, che avviene in presenza di requisiti di affidabilità, e capacità

Tale circostanza preconizza il passaggio da un'era prodiga di entusiasmi (e sostegni), ad una nuova fase più matura e consapevole.

Lo stesso periodo coincide dunque con l'avvio delle trasformazioni apportate dalla riforma del sistema universitario, e con nuove linee di tendenza espresse a livello comunitario, nazionale e dalle Regioni. Si ipotizzano forme di integrazione sempre maggiori tra università, enti di formazione, istituti scolastici, mondo del lavoro; va in questa direzione l'istituzione dei crediti formativi e l'avvio dei corsi IFTS, attivati nel 1998 come progetto pilota, che vanno ad aggiungersi alle altre tipologie formative già contemplate, e vedono come momento qualificante l'interazione tra i diversi soggetti citati.<sup>6</sup>

E se negli anni '90 si erano moltiplicati i DAMS (corsi di laurea in discipline delle arti, della musica e dello spettacolo), che hanno visto il capostipite in quello storico di Bologna, la riforma avviata consente l'attivazione dei Master di primo e secondo livello, titolo in precedenza non riconosciuto nel nostro paese, dal punto di vista legale, a nessuno dei corsi attinenti lo spettacolo, e pertanto non sottoposto ad alcuna regolamentazione.

La formazione al management dello Spettacolo ha dunque visto in questa prima fase la creazione di un vero e proprio settore di attività, la sua implementazione, la precoce ridefinizione dei paradigmi di riferimento, descrivendo un ciclo di fatto compiuto, il che consente di tracciare dei bilanci.

La frammentazione degli interventi, dovuta ad una territorialità imposta dai canali di finanziamento (in particolare il FSE) ha in parte limitato lo sviluppo e la crescita dei punti di eccellenza (comunque presenti) e l'attivazione di politiche di *benchmarking*, mentre l'offerta di corsi ha visto un incremento progressivo, senza che i potenziali utenti e le imprese interessate potessero disporre di elementi di valutazione che andassero oltre il *brand-name*. Per contro la crescente attenzione da parte del

---

gestionale, diviene condizione imprescindibile per accedere ai finanziamenti pubblici. L'accreditamento dei centri ha comportato l'introduzione di parametri di efficienza relativi alla struttura operativa, che prescindono tuttavia dai settori professionali in cui si opera (con tutto quanto ne consegue), e in parte dagli aspetti didattici e scientifici.

<sup>6</sup> Il sistema dell'Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTTS), è stata istituito dall'art.69 della L. 144/99 successivamente all'avvio, nel 1998, di attività pilota.

settore (che si poneva in maniera propositiva rispetto alle istituzioni) ha portato ad una definizione meno generica delle figure di tipo gestionale e organizzativo, contribuendo a individuare, partendo da assetti trasversali di competenze, le possibili declinazioni e specializzazioni

Nell'insieme il fenomeno, seppure non alieno da contraddizioni, ha comunque determinato una spinta innovativa importante, proponendo, di fatto, la formazione superiore come prassi per l'accesso al mondo del lavoro e la formazione continua come strumento di sviluppo per le imprese.

Gli anni '90 hanno dimostrato che il futuro dello spettacolo dipenderà in buona parte dalla condivisione di obiettivi e strategie tra le politiche culturali e altre politiche pubbliche: economiche, sociali, del territorio, del lavoro.

#### 4.

La seconda fase prende l'avvio con l'implementazione della riforma universitaria che ha favorito il proliferare, in tutto il paese, di corsi di laurea triennali e specialistiche, che esplicitavano nel piano didattico relazioni con l'organizzazione dello spettacolo, seppure a ben guardare, e rifuggendo da facili generalizzazioni, il panorama si concentra su pochi corsi effettivamente mirati e pensati rispetto al settore, e lo stesso discorso vale i master di I e II livello.

L'assunzione da parte dell'Università di un ruolo centrale nella formazione al management della cultura, ha altresì determinato, in particolare negli ultimi anni, un arretramento da parte delle regioni sul piano progettuale, mentre sono intervenute (sempre attraverso l'utilizzo dei finanziamenti derivanti dal FSE) a sostegno di corsi post laurea promossi da diversi atenei.

Gli enti di formazione più strutturati, specializzati in ambito culturale, alcuni dei quali citati in precedenza, che già negli anni '90 avevano dato vita a progetti formativi in collaborazione con le Università, hanno sviluppato le proprie attività, mentre di fatto, sono usciti di scena gli enti generalisti che spesso avventurosamente si erano proposti in tale campo.

Probabilmente non è ancora possibile fare dei veri bilanci su questa seconda fase, ma si possono proporre delle riflessioni da due diversi punti di vista, quello strettamente

accademico, dall'interno dell'Università, e quello delle imprese, dall'interno del settore; il secondo è quello che più direttamente mi compete.

Una prima riflessione riguarda i rapporti tra l'Università e il mercato del lavoro, non dimenticando che in particolare i master di I e II livello, avrebbero dovuto essere, secondo gli intendimenti che guidarono la riforma, in linea con gli indirizzi per l'integrazione e le politiche della programmazione del lavoro e dell'istruzione. Prescindendo dalla disamina dei casi specifici e dal fatto che i master effettivamente indirizzati in tal senso sono numericamente contenuti, ci si domanda quali strumenti siano stati attivati per promuovere l'incontro tra mercato del lavoro e offerta formativa, più in generale per rilevare gli effettivi fabbisogni in relazione all'evoluzione delle figure professionali. Una seconda riflessione riguarda la ricaduta della formazione al management dello spettacolo, sempre che vi sia, nella crescita del settore sul piano della qualità organizzativa e l'urgenza di dotarsi di indicatori che consentano letture in tal senso.

All'interno di questo scenario, come dimostrano le recenti esperienze sviluppate in Emilia-Romagna e Piemonte, un ruolo importante potrebbe essere assunto dagli Osservatori culturali istituiti dalle Regioni (sono attualmente quattro) la cui diffusione è da più parti sollecitata. Gli Osservatori, motivati in questo dal proprio mandato e favoriti dalla dimensione territoriale, sono infatti in grado di sviluppare analisi specifiche e valutare in ampia misura l'impatto delle attività di formazione sul funzionamento dei sistemi culturali.

Alcune delle criticità presenti nel precedente decennio si ripropongono, dall'esigenza di interventi strutturati nell'ambito della formazione continua (ad oggi, peraltro, non vi sono chiarezze circa l'utilizzo dei fondi interprofessionali rispetto al settore), all'assenza di politiche formative indirizzate agli operatori della pubblica amministrazione addetti alle attività di spettacolo.

E ancora, la riforma universitaria che ha portato al 3+2, o per meglio dire al 3+1+2+1, avrebbe dovuto prevedere una sequenzialità conseguente all'interno di questo percorso, che ancora, almeno per quanto riguarda il settore, appare poco delineata. Certamente nella definizione dei programmi si coglie in molti casi la difficoltà di uscire definitivamente dal dibattito avviato negli anni '80 circa l'identità

del manager culturale, ancora considerato una figura amleticamente e ineluttabilmente sospesa tra cultura aziendale e cultura umanistica, con il conseguente rischio di imbattersi in percorsi didattici squilibrati nel rapporto tra management e conoscenze specifiche dello spettacolo.

E' altresì legittimo domandarsi quale sarà il ruolo delle Regioni, che detengono la competenza in materia di formazione professionale, rispetto all'Università, allo Stato e agli enti locali, tenendo anche conto dell'ormai prossima ridefinizione del Fondo Sociale Europeo.

E infine: il Ministero per i Beni e le Attività Culturali come si porrà rispetto alla formazione al management dello Spettacolo?

# Non ci sono scorciatoie.

Il difficile rapporto  
tra management e arte

↳ Luca Zan  
Università di Bologna

## Introduzione

Per affrontare il tema di bilanci e prospettive su management culturale e formazione mi soffermerò su tre aspetti principali, sulla base di una militanza forse più recente che per altri relatori (dieci anni, comunque vissuti intensamente):

- un problema di “dosaggio”, di relazione vorrei dire quantitativa tra management e aspetti propri delle discipline artistico-culturali;
- un problema di approcci al management in generale;
- l’impatto di questi due problemi sulla formazione universitaria alla luce delle esperienze del processo di Bologna.

## Management e arte: un problema di dosaggio

Credo che tutti noi ci siamo spesso trovati di fronte al dilemma di quale composizione di conoscenze utilizzare, ad esempio tra conoscenze generali (di general management o di management in sé) e conoscenze specifiche e applicate (di museologia, musicologia, storia, estetica, scienza ecc. a seconda dei casi). Raggiungere il giusto equilibrio, il “giusto mix” tra management e applicazioni è tutt’altro che facile, col rischio di collocarsi abbondantemente al di sotto di ogni dose minima, o per l’opposto in vere e proprie situazioni di “overdose di management” (il caso del British Museum a fine anni ‘90 è sempre lì a insegnarci)

La questione, è bene sottolineare, non riguarda tanto (o solo) la formazione o la

ricerca, ma è proprio insito nella realtà di gestione delle organizzazioni culturali, nel loro vivere quotidiano. La grande maggioranza di queste organizzazioni (se non forse tutte) sono nate, si sono sviluppate e legittimate in via pressoché esclusiva sulla base di una logica di tipo professionale (artistico-storico-scientifica ecc.), vissute non raramente per decenni se non secoli in virtù di questa logica professionale e delle conoscenze connesse, in contesti economici relativamente “generosi”. Il contesto sembra severamente cambiato negli ultimi 20-30 anni, con un cambiamento epocale che ha portato enormi pressioni, a domande di trasformazione delle stesse logiche di esistenza di queste organizzazioni: necessità di “rendere conto” del proprio operato; nuova enfasi all’orientamento al “cliente” ; crescente attenzione all’uso delle risorse.

Non di rado queste “nuove domande” risultano così forti da correre il rischio di espellere la stessa logica di esistenza in senso professionale, piuttosto che affiancarla. In ogni caso esse pongono enormi problemi di cambiamento nei processi di sviluppo professionale degli operatori, con la necessità di modifica e evoluzione delle professionalità “in tempo reale”, e di trasformazione/integrazione di mappe cognitive, profili di competenza, campi di conoscenza in gioco.

L’esperienza di chi scrive, maturata in un decennio di interventi e ricerche sul campo, è che queste nuove domande abbiano trovato per ora una risposta molto parziale e confusa – problema generalizzato a livello internazionale, dall’Italia all’Ecuador, alla Cina – con un deficit di cultura di management seriamente applicata (cioè senza banali trasposizioni). Che è la vera

questione centrale, al di là di nodi specifici su cui ci si soffermi (ad esempio i riflessi in tema di formazione permanente e di base; di ruolo del consulente e dello studioso nei processi di intervento e di ricerca).

In questo quadro il problema del “dosaggio” tra management e arte è difficile, ma soprattutto è instabile: non è una soluzione che individui una volta per tutte, ma che piuttosto ritorna continuamente in gioco (di fronte alla singola lezione o a un corso complessivamente inteso; rispetto ad una questione puntuale di ricerca o alla complessiva impalcatura di indagine).

Al di là di situazioni al limite del ridicolo (ad esempio, in termini di formazione, ricordo un ennesimo master in management di gallerie d'arte di cui mi fu offerta la direzione della parte gestionale, di 8 ore!) questa tensione è forse l'elemento centrale del dialogo/conflitto tra management e arte. Spesso mi trovo a parlare di questioni simili, a volte in aperto conflitto, con colleghi delle mie stesse discipline (alla ricerca di un qualsiasi tema che consenta un articolo dignitoso, possibilmente senza troppo sprechi di tempo). Peraltro, agli inizi della mia attività in questo campo ho trovato resistenze e atteggiamenti di arroccamento notevole dall'altra sponda, oggi forse attutiti da una fiducia che però spesso nasconde ancora dosi notevoli di diffidenza e di non accettazione di visioni diverse dalla propria.

Su questi difficili rapporti non credo che esistano scorciatoie:

- non esistono facili trasposizioni dal management come corpo complesso di conoscenze alle discipline artistiche (ho tutti i sospetti verso operazioni di facile “cut & paste” in tema di “marketing delle arti”);
- nutro qualche dubbio su giornali e convegni e comunità tutte incestuosamente interne alla dimensione di management-delle-arti.

Piuttosto suggerisco sempre (ad esempio a giovani dottorandi) una doppia militanza: frequentare convegni di management e convegni di arte; pubblicare su temi applicati di arte e management senza perdere di vista dibattiti più generali (e che poco hanno a che fare direttamente con l'arte).

In sostanza anche a livello individuale è bene sperimentare in via sistematica (vorrei dire

“scientifica”) quella schizofrenia che caratterizza le organizzazioni artistiche, e il difficile dialogo tra management e arte. Questo non solo perché la varietà di discorsi e la loro alterità è elemento essenziale di queste organizzazioni e delle loro prassi quotidiane, ma anche perché questa tensione, lungi dall'essere evitata, va seguita, favorita, fomentata. Bisogna continuamente sottoporsi alla prova e allo stimolo di un dialogo difficile, di esperti che non si parlano e di letterature che restano divise e con proprie traiettorie.

Ma soprattutto, bisogna “ritornare” in qualche modo gli studi, le ricerche, gli interventi nel campo del management dell'arte nell'ambito delle comunità rispettive. Una delle ginnastiche mentali più intriganti è scrivere di management delle arti su giornali di management, sapendo che spesso al lettore poco importa nel merito dell'arte, ma facendo evidenziare sfide teoriche e metodologiche che il caso specifico o questo tipo di ricerca può sollevare anche al management “as such” (il caso del British Museum è stato nella mia esperienza esemplare in tal senso).

D'altra parte o si subisce l'imperialismo culturale di traslazioni “one way” dal management all'arte, o ci si dovrebbe porre il problema di elaborare ricerca e attività (al limite anche formative) che interessino e siano di stimolo anche a ritroso. E a riguardo non si può non sottolineare la esiguità di ricerche sul campo di management dell'arte (specie in rapporto alle iniziative di formazione in essere).

### **Management e management: un po' di critica?**

In altra sede mi sono già soffermato sul fatto che molto spesso il management venga visto dall'esterno quale sorta di iceberg, di cui si colgono solo le parti più visibili (marketing e fundraising) e non se ne vedono altre che avrebbero molto più possibilità di impatto quando applicate alle organizzazioni artistiche (problema organizzativo, disegno istituzionale, selezione di competenze e conoscenze, trasferimento e produzione di know how, organizzazione del lavoro, processi decisionali ecc.).

Qui vorrei aggiungere una considerazione: molto spesso prevalgono impostazioni che sono teoricamente deboli e epistemologicamente ingenui. Accomuna approcci prevalenti tra aziendalisti (invero non

solo italici) e “umanisti” (per semplicità espositiva mi sia consentita questa dicotomizzazione) una visione naïve, razionalista e tendenzialmente banale dei processi decisionali e cognitivi nelle organizzazioni. Sconcerta la mancanza totale di conoscenza della stessa esistenza di una tradizione ricca, stimolante e relativamente robusta di critical management studies. Molte delle banalità che oggi si ritrovano in non pochi contenuti di management dell'arte sono posizioni vorrei dire “espulse” dal dibattito di management di fine anni '70, e che spesso persistono e si espandono anche grazie ad un ruolo pericoloso di società di consulenza (per non fare nomi italici, che pure avrei ben presenti, per gentilezza rimando ancora al caso British Museum).

Il mainstream è molto seducente negli studi di management e nella volgarizzazione del management, a partire da considerazioni di sociologia delle professioni e di economia di applicazioni banali. Ma è curioso che da parte degli “umanisti” non si sia mai pensato di andare a riprendere alcune visioni autocritiche degli stessi studiosi di management, importando semplicemente visioni banali del mainstream management. E questo sia nel caso di “arroccamento” (di resistenza a problemi di modernizzazione dello stato che trasversalmente caratterizzano il dibattito in tutte le pubbliche amministrazioni del globo, se pur con diversa intensità), sia – ancora peggio – quando diventino paladini acritici di queste concezioni (con sindrome che potremmo definire da ex-fumatore).

La mia radicale insofferenza per abusi della retorica del management non è atteggiamento snobistico: sono maledettamente convinto che una tale concezione critica sia molto più “pratica” e molto più utile per comprendere e gestire commessi processi di trasformazione che non questa colossale operazione di taglia e incolla (sulla trasformazione della pubblica amministrazione cinese e sulle banalità che una certa letteratura e diplomazia economica americana manifesta nella traslazione di schemi e modelli di gestione e autonomia economica tornerò quanto prima: ma ancora il caso British Museum è lì a gridare vendetta).

Il che peraltro permetterebbe di riflettere in modo meno inconsapevole su veri e propri fenomeni di moda che caratterizzano il dibattito nel campo del management (critica questa che io sollevo direttamente alla comunità degli studiosi di management, per esempio relativamente alla scomparsa totale

dal dibattito di impostazione ad esempio tipo quella di Abell, Porter, SWOT analysis e così via).

Anche qui, non esistono scorciatoie: o ci si appropria dei dibattiti (e suggerisco qui delle posizioni degli studi critici di management) e delle chiavi di decostruzione all'interno delle discipline, o poi non serve lamentarsi della pochezza o rovinosità dei risultati.

### **Formazione universitaria, dosaggi e approcci critici**

Questi due ordini di considerazioni valgono in generale, in relazione alle condizioni di esistenza delle stesse organizzazioni culturali, alla ricerca ad esse relative, e alla formazione di qualunque ordine e grado, e toccano le responsabilità deontologiche di aziendalisti e “umanisti” sul piano complessivo. Il terzo punto riprende invece le responsabilità dell'università italiana nei recenti processi di trasformazione, con una puntualizzazione sulla formazione in area di management e arte.

Ci sono alcuni aspetti in generale di questo processo che vanno colti, se pur brevemente e rimandando ad altra sede una trattazione più estesa. Evitando posizioni “reazionarie”, di radicale chiusura alla riforma 3+2 (quanti presidi di lettere hanno scritto sui giornali contro questa trasformazione in questi anni?), la mia impressione è che la riforma abbia dato possibilità di rinnovamento. Queste potenzialità forse non sono state spesso (o solo raramente) colte per una serie di accidenti storici che è bene non dimenticare:

1. La riforma millanta a livello europeo il 3+2, ma come noto all'ultimo momento si è trasformata in una assai meno elegante riforma “3+1+2+1”: dove all'ultimo momento sono entrati i “master” di 1° e 2° livello (chi di noi ha provato a spiegarlo a inglesi e americani sa quale difficoltà si incontrano a far capire la logica).
2. Prima si sono formati i trienni (senza sapere cosa sarebbe successo del secondo livello), spesso con conflitti inter-raggruppamenti, con espulsioni di discipline e riduzioni di loro peso a fini meramente di allocazione di posti (le risorse si danno al triennio, il biennio sarà “a costo zero”).
3. Poi ci è trovati a fare lauree specialistiche dove spesso non si sapeva più cosa insegnare agli studenti, avendo di fatto costruito trienni

super specialistici, talora cucinando ancora la stessa minestra, a volte con soluzioni diciamo così creative (viene in mente il comico che parlava di "estetica del leasing 2"). Risultati:

a) una diffusa mancanza di fantasia che ha mortificato le opportunità di percorsi trasversali, ed ha portato alla

"verticalizzazione" (si fa il +2 nello stesso ambito del 3);

b) effetti perversi in termini di specializzazione: ad esempio per passare dal triennio di indirizzo professionale a quello di direzione aziendale (il cui significato giustamente buona parte dei presenti a questo convegno ha tutto il diritto di non comprendere) nella stessa facoltà di economia può comportare un onere di 40 debiti formativi (rispetto ai 53 che il GIOCA addebita a uno studente con background lontano, come ad esempio lettere).

4. In parallelo è scoppiata l'inflazione di master (85 nella sola Università di Bologna), con l'illusione per le università di "fare margine" su questa attività, in totale anarchia (mentre il 3 e il +2 sono sovra regolamentati da un ministero accentratore, e oggetto di demagogica negoziazione tra atenei e studenti, nei master si può fare virtualmente di tutto, zona incomprensibilmente abbandonata dagli studenti, oltre che dalle burocrazie ministeriali, e stranamente sposata da non poche Fondazioni bancarie, che invece non finanziano lauree specialistiche in quanto "attività istituzionale" dell'Università): spesso senza domanda, senza capacità d'offerta e senza risorse, spesso drogata da fondi europei; e comunque sempre in modo aggiuntivo, che mai sostituisce una laurea specialistica, ma si affianca e inflaziona l'offerta.

Al di là dell'intuizione iniziale del processo di riforma, colpisce il "provincialismo" della sua concreta definizione legislativa e applicazione. Chi coordina una laurea specialistica in inglese si trova in una situazione di enorme difficoltà a collocare sul website messaggi che abbiano senso, cercando di comunicare su un mercato internazionale che il nostro corso è un master nell'accezione anglosassone ma non un master "all'italiana" (in effetti anche questa esperienza di comunicazione meriterebbe un articolo, con responsabilità di legislatore, MIUR, CUN, atenei, studenti, web administrator).

A questo punto alcune considerazioni sullo specifico della formazione universitaria di management e arte possono essere tratte

velocemente, facendo i conti con i problemi di dosaggio e di esigenza di visioni critiche.

1. Il tipo di "equilibrio" specifico di ciascun corso è chiave di valutazione essenziale. Al di là della ripartizione di ore o crediti per materia<sup>1</sup>, è nel tipo di relazione tra studiosi-studiosi e pratici-pratici che si può valutare un corso. Lo sbilanciamento nei due sensi (disciplinare e/o di tipo di docente) è elemento di debolezza diffuso nelle molte (troppe) iniziative universitarie i tema.
2. La non facile esigenza di equilibrio – che sia congruo in termini quantitativi – tra discipline manageriali e dell'arte toglie ogni significato possibile a corsi brevi, in primis a master all'italiana, almeno relativamente alla formazione di base (diverso è il discorso per i post-experience: ma allora dovrebbe imporsi ai master la norma di accettare solo studenti con 2-3 anni effettivi di esperienza lavorativa alle spalle). Infatti il master annuale è soluzione possibili in campi in cui le conoscenze sono acquisite e consolidate (ad es. in tema generale di business administration): ma il nostro campo è esattamente il contrario, bisognoso di riflessioni, di atteggiamento di ricerca, sperimentazione ecc.
3. La trasversalità è elemento essenziale non solo da un punto di vista di discipline e docenti, ma di studenti. Avere un'aula composita e articolata importa varietà e permette di sperimentare quotidianamente (e di scambiare) la compresenza di matrici culturali diverse, tra studenti, tra "amici", con un effetto di cross fertilisation dal basso che – nella mia esperienza – è assolutamente impagabile (ravviva ogni questione e riemerge in ogni discussione).

In fondo questa operazione mentale è elemento essenziale di una formazione di base universitaria in questo campo, dove la laurea specialistica è forse "l'ultima spiaggia" (o completiamo in questa sede l'attivazione di un processo di stimolo e apertura mentale o tale processo non avverrà più). E anche qui, temo, non esistono scorciatoie.

---

<sup>1</sup> Ad esempio nel caso del GIOCA si ha un terzo per discipline manageriali, un terzo per economia e diritto, un terzo per discipline umanistiche.

# Efficacia ed impatto del “Corso di perfezionamento per Responsabile di Progetti Culturali” sui percorsi professionali degli ex partecipanti

↳ Associazione Alumni Fitzcarraldo  
a cura di Alessandra Zambonin

## **Il CRPC e l'Associazione Alumni Fitzcarraldo**

Nel 2006 la Fondazione Fitzcarraldo festeggia il decennale del suo Corso di perfezionamento per responsabili di progetti culturali (d'ora in avanti Crpc), uno dei principali laboratori a livello internazionale di formazione e pratica per lo sviluppo di progetti nell'ambito dello spettacolo, della valorizzazione territoriale integrata, dei beni culturali, delle arti visive, dei nuovi media e delle industrie culturali e della comunicazione, della mediazione interculturale.

La Fondazione Fitzcarraldo seleziona i partecipanti al Crpc prendendo in considerazione i curricula degli aspiranti corsisti e attraverso un colloquio motivazionale e la presentazione di un progetto culturale personale. La natura del Crpc è assolutamente dinamica, perché ogni anno viene riprogettato sulla base delle indicazioni fornite dai partecipanti a fine corso, e analizzando i cambiamenti di scenario, di modalità di lavoro e di competenze che sono legati alla professione del project manager culturale.

Dalla “costola” del Crpc nel 2005 è venuta alla luce l'Associazione Alumni Fitzcarraldo, costituita da ex partecipanti al corso e il cui intento è riunire i project manager culturali attivi nei più vari settori.

## **Obiettivi, metodo e campione della ricerca**

All'inizio del 2006 la Fondazione Fitzcarraldo e l'Associazione Alumni Fitzcarraldo hanno mostrato l'urgenza e la necessità di riflettere in un momento così cruciale – per la condizione critica in cui versa l'Italia dal punto di vista economico ed occupazionale - su quale è stato e qual è l'impatto del Crpc sui percorsi professionali dei suoi ex partecipanti. Questo studio è stato dunque effettuato per verificare gli obiettivi di apprendimento del Crpc e i suoi risultati operativi sul mercato del lavoro, in relazione alle aspettative dei singoli partecipanti, tentando poi in ultima istanza di definire come la neonata Associazione sia conosciuta e percepita dagli stessi.

Lo strumento di rilevazione scelto per realizzare la presente indagine è il questionario, la cui struttura si articola in 5 sezioni:

1. Rilevazioni generali sullo status professionale del partecipante pre/post corso e motivazioni che lo hanno portato a frequentare lo stesso;
2. Analisi degli effetti concreti sulla realtà del partecipante a seguito del corso;
3. Percezione dell'impatto del corso in base al livello di soddisfazione dei partecipanti;



4. Rilevazione delle eventuali ed ulteriori necessità formative di approfondimento;
5. Analisi del grado di conoscenza dell'Associazione Alumni di Fitzcarraldo.

Alla fine di gennaio 2006 l'Associazione Alumni Fitzcarraldo si è impegnata a realizzare e ad ultimare una ricerca iniziata da Fitzcarraldo nel 2002 – utilizzando sostanzialmente lo stesso questionario, con alcune piccole modifiche - partendo dal presupposto che sarebbe stato estremamente interessante esaminare l'intero universo d'indagine, ossia tutti gli ex partecipanti del Crpc, dal 1996 ad oggi. Con la consapevolezza della difficoltà concreta che esiste per ottenere questo risultato, il questionario è stato spedito per posta elettronica – assieme ad una scheda di presentazione dell'Associazione - a tutti i 180 ex partecipanti al corso. Sulla base della disponibilità degli ex partecipanti a rispondere entro un termine previsto (maggio 2006), e dopo alcune sollecitazioni per via telefonica e per via telematica, sono stati raccolti 55 questionari, che, secondo le nostre analisi, costituiscono comunque un campione rappresentativo.

Grazie alle informazioni rese disponibili dalla banca dati di Fitzcarraldo sull'intero universo di indagine, sappiamo che il Crpc è un corso a cui partecipano in prevalenza giovani donne adulte del Nord Italia. Queste caratteristiche socio-demografiche, in proporzione, si riproducono anche in relazione ai 55 ex partecipanti che hanno risposto al questionario: tra gli intervistati il 69 % è di sesso femminile, il 75 % proviene dal Nord del Paese e al momento del corso aveva in media 30,3 anni. Si delinea un campione composto da persone i cui tratti rispecchiano quelli tipici dei consumatori culturali (donne adulte, come vedremo in prevalenza laureate), con un'età anagrafica in cui si ha alle spalle qualche anno di esperienza lavorativa e sono ben chiare le aspettative professionali future. La provenienza prevalentemente settentrionale degli intervistati può essere data dalla maggior presenza in questa parte del Paese di strutture che impegnano professionisti della cultura o, più semplicemente, dalla loro vicinanza geografica al corso della Fondazione Fitzcarraldo, che si svolge in gran parte a Torino.

## **1. RILEVAZIONI SULLO STATUS PROFESSIONALE DEI PARTECIPANTI AL CRPC**

### **Motivazioni che spingono a frequentare il CRPC**

- ✓ Stilando una classifica delle motivazioni che hanno spinto gli intervistati a seguire il Crpc, osserviamo che la maggior parte di essi afferma che la prima motivazione - o obiettivo - consisteva nella volontà di acquisire conoscenze teoriche e competenze operative nell'ambito del management della cultura. La seconda motivazione più diffusa riguarda il desiderio di accedere al mercato del lavoro nella gestione di progetti culturali. Una terza motivazione, infine, è legata alla necessità di essere più competitivi nel mercato stesso del lavoro culturale.
- ✓ Il bisogno personale di conoscenza che sta alla base dell'iscrizione al Crpc emerge anche dal fatto che gli intervistati hanno frequentato il corso soprattutto a titolo personale. Un numero minore di persone ha sfruttato questa opportunità di formazione per conto di un'organizzazione o di un ente di appartenenza.

### **Status formativo e status professionale dei partecipanti prima e dopo il CRPC**

- ✓ Coloro che decidono di partecipare al corso sono in prevalenza persone laureate da meno di 2 anni, che vogliono utilizzare un'ulteriore opportunità di formazione a ridosso della fine del percorso accademico per poter poi entrare definitivamente a far parte del mondo del lavoro – che hanno già "assaggiato" - con una ben definita specializzazione. A seguire, è presente un consistente gruppo costituito da persone laureate da più di 2 anni, che probabilmente già lavorano in ambito culturale, ma desiderano mettere maggiormente a sistema le loro conoscenze.
- ✓ Risulta evidente, anche sulla base della selezione dei partecipanti effettuata dalla Fondazione Fitzcarraldo, che chi sceglie di partecipare al Crpc lo fa dopo aver maturato un forte interesse per il settore culturale o comunque dopo aver avuto modo di confrontarsi con il mondo del

- lavoro, anche se non con rapporti stabili: la maggior parte degli intervistati affermano che prima di frequentare il corso erano già occupati in ambito culturale e un altro cospicuo gruppo sostiene che aveva già al suo attivo esperienze di collaborazione retribuite in ambito culturale o in altro ambito.
- ✓ In relazione alla condizione professionale attuale, emerge che gli intervistati occupati nel settore culturale sono aumentati dopo la fine del corso, e di conseguenza sono diminuiti i non occupati comunque attivi e retribuiti nell'ambito della cultura o in altro ambito.
  - ✓ In generale, rispetto all'inizio del corso, sembrano essere aumentate le persone che svolgono funzioni manageriali in ambito culturale. Tra gli intervistati figurano, ad esempio, ideatori e organizzatori di spettacoli di performing arts o responsabili di progetti a livello museale o teatrale, anche legati all'ambito della comunicazione o della formazione.
  - ✓ I rapporti di lavoro degli intervistati sono caratterizzati in prevalenza da contratti di tipo autonomo e para – subordinato.
  - ✓ In merito alle funzioni e alle attività svolte attualmente, osserviamo che la maggior parte degli intervistati si occupa oggi dell'ideazione e della cura di progetti di vario genere e con le più differenti mansioni, e una quantità altrettanto cospicua di persone è addetta alla comunicazione e al marketing.
  - ✓ L'ambito professionale in cui gli intervistati svolgono le attività sopraindicate è soprattutto quello dello spettacolo dal vivo, a cui segue l'ambito dei beni culturali e poi quello dei servizi per le organizzazioni culturali pubbliche e private.

## **2. ANALISI DEGLI EFFETTI CONCRETI DEL CRPC SULLA REALTÀ DEL PARTECIPANTE**

### **Cambiamenti relativi alle nuove competenze e/o ai percorsi professionali**

- ✓ Secondo la maggior parte degli intervistati l'intervento formativo del Crpc è stato considerato abbastanza efficace rispetto al raggiungimento dei propri obiettivi.

- ✓ Riguardo ai costi del corso di formazione, la maggior parte degli intervistati ritiene che essi siano stati mediamente adeguati ai risultati raggiunti nei termini di ritorni economici, culturali, personali, gestionali – organizzativi, occupazionali, eccetera.
- ✓ Uno dei maggiori pregi del Crpc sembra essere la sua capacità di trasferire conoscenze e competenze ai suoi partecipanti: la maggior parte degli intervistati afferma che il corso ha migliorato in maniera consistente il livello di conoscenze pregresso.
- ✓ Tra coloro che ritengono di aver modificato il loro grado di conoscenze, i più affermano di individuare, grazie al Crpc, significativi cambiamenti soprattutto a livello di contenuti, mentre per altri sono migliorate la capacità di analisi ed elaborazione di strategie a cui fa seguito un incremento delle capacità operative e di problem solving.
- ✓ Tra le differenti conoscenze, competenze e capacità che Fitzcarraldo ha tentato di trasmettere ai partecipanti del Crpc, gli intervistati mostrano buoni livelli di soddisfazione per le conoscenze che riguardano il project management in senso lato, mentre richiedono opportunità di formazione più approfondite sul piano economico – amministrativo, dell'internazionalizzazione delle attività e dell'utilizzo delle nuove tecnologie. Ricordiamo, tuttavia, che nel corso delle 10 edizioni del Crpc le conoscenze e gli strumenti sono mutati, ferma restando la centralità delle conoscenze sul management e la progettazione strategica, e quindi si è evoluta anche la maniera in cui sono stati trattati i temi economici, inerenti alle nuove tecnologie, e legati all'internazionalizzazione.
- ✓ Gli intervistati che al momento del corso non erano occupati erano 26 e la maggior parte di essi ritiene che il Crpc abbia favorito in misura ridotta l'inserimento nel mercato del lavoro in generale, ma abbia aiutato l'inserimento lavorativo nel settore culturale.
- ✓ La percezione più diffusa tra i partecipanti al corso è che il Crpc abbia reso possibile una crescita o riqualifica professionale: la maggior parte degli intervistati afferma che la crescita è stata abbastanza rilevante e alcuni che è stata molto rilevante.

- ✓ Andando ad analizzare quelli che possono essere considerati i "valori aggiunti" del Crpc, si evince che la maggior parte degli intervistati considera abbastanza elevato il "valore aggiunto" riguardante l'accrescimento personale e socio – culturale, mentre riscontriamo buoni margini di miglioramento in relazione al rapporto tra partecipanti al corso, Fondazione Fitzcarraldo e tutor di progetto. Si auspica che la costituzione dell'Associazione Alumni Fitzcarraldo permetta di dare maggiore continuità all'esperienza dei partecipanti al Crpc con Fondazione Fitzcarraldo e con i suoi docenti, in una logica di dibattito e scambio continuo.

#### **Applicabilità delle conoscenze /competenze alla realtà lavorativa**

- ✓ Di solito l'approccio metodologico trasmesso dal corso viene percepito positivamente nelle organizzazioni o negli enti in cui i partecipanti svolgono le loro attività: la maggior parte degli intervistati afferma che la percezione delle strutture di riferimento è mediamente positiva o abbastanza positiva.
- ✓ L'approccio metodologico, le conoscenze e gli strumenti appresi durante il corso sono risultati mediamente o abbastanza adeguati e trasferibili al proprio contesto lavorativo.
- ✓ Per la maggior parte degli intervistati è stato possibile applicare al proprio lavoro le conoscenze acquisite durante il Crpc.
- ✓ Ovviamente, tra i vari argomenti studiati durante le lezioni del Crpc, alcuni in particolare sono stati ripresi dopo il corso dai partecipanti e hanno trovato un'applicazione pratica. Nella quotidianità del loro lavoro, i partecipanti al corso di Fitzcarraldo hanno potuto fare un uso elevato degli elementi proposti al Crpc per l'analisi del contesto di riferimento, per la gestione per progetti e per l'impiego della cultura come risorsa per lo sviluppo territoriale e urbano. A livello di competenze generali di progettazione, tuttavia, si evidenziano ampi margini di miglioramento in relazione all'utilizzo delle tecniche imparate per la ricerca di finanziamenti a livello internazionale e per lo sfruttamento di strategie di sviluppo internazionali. Sul piano degli strumenti

operativi, inoltre, gli intervistati vorrebbero padroneggiare con maggior disinvoltura gli strumenti forniti dal Crpc in ambito economico, ossia nella contrattualistica per la gestione di sponsorizzazioni, nella contrattualistica e coproduzione artistica e negli aspetti fiscali e tributari.

#### **Grado di realizzazione del progetto presentato al corso**

- ✓ Il progetto culturale sviluppato nel Crpc è stato avviato ma non ancora portato a compimento nella maggior parte dei casi, sia all'interno dell'organizzazione o dell'ente di appartenenza, che indipendentemente da essa.
- ✓ Da segnalare che più di un quarto dei rispondenti non ha proprio realizzato il progetto culturale. In questi casi le ragioni della mancata realizzazione si possono trovare principalmente nell'assenza di appoggio da parte delle istituzioni di riferimento o nel mutamento di contesto – con relative mutate esigenze - in cui opera l'intervistato.
- ✓ Il progetto culturale dei singoli partecipanti al Crpc nella maggior parte dei casi è stato solo mediamente sviluppato o portato a compimento grazie all'utilizzo e all'applicabilità degli strumenti trasmessi dal corso.

### **3. PERCEZIONE DEL LIVELLO DI SODDISFAZIONE DEL CORSO**

- ✓ Rispetto alle motivazioni e agli obiettivi per i quali ha frequentato il Crpc, la maggior parte degli intervistati si dimostra soddisfatta in relazione all'acquisizione di conoscenze teoriche e competenze operative del management culturale e all'opportunità di allargare la propria rete di relazioni con gli operatori culturali. Ancora una volta, però, serpeggia tra i più l'insoddisfazione per i ridotti cambiamenti di settore professionale e per un limitato accesso – in senso stabile - al mercato del lavoro nella gestione di progetti culturali.
- ✓ Secondo quanto affermato dalla maggior parte degli intervistati, il livello di coerenza dell'intervento formativo rispetto agli

obiettivi per i quali si è deciso di frequentare il corso è elevato.

stessa. La maggior parte degli intervistati non ancora iscritti ha intenzione di iscriversi all'Associazione.

#### **4. ULTERIORI NECESSITÀ FORMATIVE DI APPROFONDIMENTO**

- ✓ Gli intervistati hanno individuato delle precise necessità formative di approfondimento, che riguardano innanzitutto le strategie di sviluppo internazionale dei progetti e la ricerca di finanziamenti a livello internazionale. Buona parte dei rispondenti mira poi a padroneggiare con maggior competenza gli aspetti fiscali e tributari del proprio lavoro, mentre altri sentono di dover approfondire le loro conoscenze relative al fund raising.
- ✓ Sono invece date per assodate le conoscenze riguardanti il project management e la comunicazione: solo un esiguo numero di intervistati vorrebbe approfondire le sue competenze inerenti all'analisi del contesto di riferimento, avere una maggiore preparazione in merito alla gestione per progetti, o usare meglio gli strumenti operativi della comunicazione e dell'ufficio stampa.
- ✓ Prendendo infine in considerazione le indicazioni e i suggerimenti segnalati dagli intervistati, registriamo un solerte invito a favorire maggiore coscienza, riconoscimento e valorizzazione della categoria professionale del "manager culturale". Inoltre, i partecipanti al Crpc auspicano la realizzazione di seminari intensivi e di aggiornamento e un approccio più pragmatico del corso nel trasferimento di strumenti operativi. Il nostro gruppo di ricerca ritiene che la nascita dell'Associazione Alumni Fitzcarraldo possa essere di ausilio per raggiungere questi obiettivi.

#### **5. ASSOCIAZIONE ALUMNI FITZCARRALDO**

- ✓ Tutti gli intervistati che al momento dell'intervista non erano membri dell'Associazione Alumni di Fitzcarraldo già conoscevano l'Associazione prima di ricevere il questionario d'indagine con la scheda di presentazione dell'Associazione

#### **CONCLUSIONI**

1. Tirando le fila di quanto discusso e analizzato nella ricerca, si può presentare un "identikit" abbastanza preciso dei partecipanti al Crpc, definendo il peso che il corso ha avuto nel loro percorso professionale. È certo che chi fa la scelta di partecipare al Crpc è mosso innanzitutto da una forte motivazione personale e da una grande passione per il mondo della cultura in senso lato, sia come diretto fruitore che come operatore all'interno del sistema culturale, di cui ne conosce pregi – come l'opportunità di continuo arricchimento intellettuale – e difetti – ossia l'imperante precarietà.
2. La "molla" che spinge verso il Crpc è il bisogno personale di conoscenza, che si declina in un vivo interesse per i temi legati al project management culturale, ovvero un approccio metodologico innovativo, che si auspica consenta di lavorare di più e meglio nel comparto culturale. Appare chiaro, tuttavia, che i bisogni conoscitivi personali non combaciano con quelle che sono le concrete esigenze del mercato del lavoro, attualmente in una fase di stallo, dove le opportunità di assorbimento in pianta stabile delle figure professionali di manager culturale sono minime.
3. I partecipanti al Crpc, anche sulla base della selezione effettuata dalla Fondazione Fitzcarraldo, "bazzicano" già il mondo della cultura a livello professionale prima di iniziare il corso e quando questo volge al termine il numero di occupati nel settore aumenta, sebbene con poca stabilità nel lungo termine: la maggior parte dei partecipanti dopo il Crpc opera nell'ambito dello spettacolo dal vivo o dei beni culturali, dove è attivo nell'ideazione e nella cura di progetti culturali, di cui spesso segue anche comunicazione e marketing, ma offre le sue competenze professionali all'interno di rapporti di lavoro para subordinati o autonomi.
4. Sul piano dell'efficacia formativa Fitzcarraldo raccoglie buoni consensi: chi ha partecipato al Crpc, a fronte di costi

considerati mediamente adeguati, percepisce un netto miglioramento delle proprie conoscenze, sia a livello nozionistico che metodologico, che lo portano ad una crescita personale, alla creazione di un'utile rete di relazioni e alla riqualifica professionale. Nel complesso, forse, la crescita professionale viene superata dalla crescita personale del partecipante, il quale impara a sviluppare "skills" come la flessibilità, la transettorialità e la capacità di ascolto e di dialogo.

5. Se adeguatamente stimolate, le strutture in cui operano i partecipanti al corso "metabolizzano" il metodo del project management proposto da Fitzcarraldo e favoriscono l'applicazione delle conoscenze apprese. Capita spesso, però, che i progetti sviluppati nel Crpc non vengano portati a compimento a causa di mutamenti di vario genere in un contesto lavorativo come quello culturale, in cui tutto è in continuo e frenetico divenire.
6. Se Fondazione Fitzcarraldo nel corso della sua decennale esperienza ha saputo soddisfare pienamente le esigenze conoscitive degli operatori culturali - o degli aspiranti tali, adattando il Crpc ai mutamenti del mercato, oggi si richiede al suo corso un ulteriore salto evolutivo, proiettato verso una maggiore specializzazione, in linea con lo spirito del tempo: tra le altre, è molto sentita la richiesta di una rinnovata attenzione per le nuove tecnologie, e di primario interesse il bisogno di un taglio più "economico" delle lezioni. La riduzione della spesa pubblica in cultura e le nuove forme di collaborazione con i privati per sostenere le attività culturali impongono agli operatori continui approfondimenti circa le competenze pratiche di cui disporre per leggere e redigere contratti, budget e bilanci, per occuparsi di fund raising e sponsorizzazioni, con piena coscienza degli aspetti fiscali e tributari del proprio lavoro. Vanno, infine, assolutamente potenziate le opportunità offerte dalla scena internazionale, sia in termini di ricerca di finanziamenti che di creazione di relazioni strategiche.
7. Portare avanti l'esperienza del Crpc dopo la conclusione del corso consente di agire in un'ottica di continuo aggiornamento e di continuo scambio con colleghi di una professione, quella di "manager culturale",

che fa dell'aspetto relazionale uno dei suoi punti forti. Per questo motivo la maggior parte di coloro che hanno partecipato come intervistati a questa ricerca sono già soci o intendono comunque iscriversi all'Associazione Alumni Fitzcarraldo.

#### *RINGRAZIAMENTI*

*Il gruppo di ricerca dell'Associazione Alumni Fitzcarraldo (composto da Cristina Alaimo, Arianna Beretta, Stefania Binato, Giuliana Ciancio e Alessandra Zambonin) ringrazia tutti coloro che hanno collaborato alla realizzazione di questa indagine, e in particolare: i soci dell'Associazione Alumni Fitzcarraldo e la presidentessa Elena Di Stefano, e Ugo Bacchella, Alessandro Bollo, Laura Corazza e Alberto Gulli della Fondazione Fitzcarraldo.*

*Un sentito ringraziamento va inoltre ai 55 ex partecipanti al Crpc che gentilmente ci hanno concesso parte del loro tempo per rispondere alle molte domande del nostro questionario.*

## Percorsi formativi e incognite professionali

### Questioni aperte

↳ Associazione Alumni Fitzcarraldo  
a cura di Cristina Alaimo

A partire dai risultati della ricerca "Efficacia ed impatto del CRPC sui percorsi professionali degli ex partecipanti", portata avanti dall'Associazione Alumni Fitzcarraldo, ci si è voluti interrogare su alcune questioni-chiave per indagare il complesso mondo delle professioni culturali e il loro rapporto con la formazione.

Il fatto che la presente riflessione nasca da uno studio dell'Associazione e sia stata animata dal confronto fra i soci, cioè persone che hanno intrapreso un determinato percorso formativo e che già operano all'interno del mondo della cultura, ha portato a formulare fondamentalmente alcune domande aperte sulle prospettive delle nuove professioni culturali e sulle loro effettive possibilità di innovare il settore. Sono quesiti che nascono da un disagio condiviso, pur nella diversità delle esperienze dei soci, e che si dimostrano urgenti in parte per i significativi cambiamenti del momento presente - che condizionano le professioni legate al mondo della cultura - in parte per lo scollamento avvertito tra formazione e mercato.

La presente riflessione costituisce pertanto un momento autonomo di confronto e uno spunto per il dibattito. I temi focalizzati, formulati sia come fattori di rischio che come opportunità, hanno l'obiettivo di stimolare la discussione che, nello scambio di opinioni fra i partecipanti alla tavola rotonda, avrà la sua prima sede.

Alcune considerazioni generali sulle caratteristiche socio demografiche dell'utenza che si iscrive ai corsi di formazione sul

management della cultura, attestano la sua appartenenza alla classe dei "creativi"<sup>1</sup>.

Sono per lo più giovani (all'incirca trentenni) formati, animati da una forte domanda di beni esperienziali ed immateriali, consumatori culturali consapevoli che al momento dell'iscrizione ai corsi hanno già aspettative precise. Si tratta solitamente anche di utenza già impegnata a vario titolo nel settore, quindi informata sulle sue necessità e condizioni lavorative.

Il fatto che ci sia una sommaria conoscenza dell'ambito, e una forte motivazione personale quindi, giustificherebbe in parte la scelta di specializzarsi (la maggior parte si iscrive per acquisire competenze) e rafforzerebbe le aspettative personali. Queste ultime impattano in maniera forte sui percorsi dei singoli, diventano infatti una sorta di timone nella scelta del corso ma anche nel successivo momento della ricerca della propria collocazione lavorativa.

Ciò costituisce un rischio o un'opportunità? Quanto incide cioè, l'essere altamente formati e in grado di strutturare una propria aspettativa precisa, rafforzata dall'acquisizione di competenze, per il successivo approccio al mondo del lavoro? In che modo le aspettative contribuiscono ad aumentare la forbice fra la ricerca di occupazione e la reale situazione dell'offerta lavorativa? Inoltre queste si scontrano con uno dei fattori più problematici per le sorti dei professionisti del settore e

---

<sup>1</sup> Per la definizione di "classe creativa" si veda FLORIDA R., *L'ascesa della nuova classe creativa*, Mondadori, 2003 e il seguito, da poco pubblicato in America, FLORIDA R., *The flight of the creative class*, in cui emerge il forte impatto della generazione dei creativi sulle nuove economie dell'immateriale e contemporaneamente il suo difficile collocamento all'interno delle odierne società.

cioè: il mercato. Il mondo del lavoro è pronto ad assorbire questo tipo di professionalità?

A fronte di un sistema chiuso, caratterizzato da equilibri precari, un sistema debole, largamente dipendente dal settore pubblico e quindi ancora più stretto nelle maglie di rigidità burocratiche, un giovane specializzato, con forti aspettative personali, magari anche portatore di innovazione e strumenti nuovi, come viene visto? Che speranze ha di entrare in un dialogo effettivo e reale con la controparte che "dovrebbe" essere in grado di assorbirlo?

A modificare gli equilibri, già instabili, tra domanda e offerta lavorativa ci sono poi i cambiamenti del sistema e come questi vengano realmente recepiti da parte delle organizzazioni pubbliche e private.

La situazione generale dell'economia italiana non è certo argomento del presente contributo ma, dovendo inquadrare l'ambito domanda-offerta nel settore cultura, si tenga in conto che esso si posiziona all'interno di un sistema "vecchio". Un sistema dove la classe dirigente è anagraficamente la più vecchia d'Europa, dove gli investimenti per l'innovazione, le nuove tecnologie e la ricerca sono tra i più scarsi. Il momento di transizione socio-culturale incide sul processo generando delle forze di reazione. Spinta all'innovazione, ricerca di nuovi modelli di sviluppo, investimenti su sostenibilità e nuovi paradigmi di crescita confliggono con una reazione di chiusura, di protezionismo, di resistenza.

La cultura dovrebbe essere portatrice di istanze di svecchiamento, di sperimentazioni organizzative e gestionali, capaci di contaminare anche gli altri settori. Sembra invece che, a fronte di una crisi - che non è solo economica -, anche il mondo culturale si chiuda in se stesso e nel già esistente uscendo fuori dai circuiti della contemporaneità globale. L'Italia è indietro, non riesce a proporre modelli di sviluppo culturale nuovi, non si apre a sperimentazioni, il pubblico taglia fondi alla cultura e il privato - già in crisi - preferisce investire in formule di successo. Certo la situazione non è tutta nera, ma una episodicità e una distribuzione sul territorio a macchia di leopardo non bastano a svecchiare un sistema. Di contro il Paese Italia si contraddistingue per essere formato da tante unicità e profonde differenze che da punto di forza quali potrebbero essere, rimangono come aspetti di un paese diviso e spezzettato.

Si diceva della **classe creativa**, quella classe per cui determinati bisogni (che emergono codificati come bisogni di instaurare relazioni<sup>2</sup>) hanno la prevalenza su altri e giocano nella ricerca del lavoro che diventa improntata al soddisfacimento di tali esigenze. Il **mercato** invece, e si parla di organizzazioni pubbliche e private, è ancora fermo ad un tipo di sistema valoriale ed economico in cui tali esigenze non hanno adeguata rilevanza. **Come si incontrano** i due mondi? Ci si chiede, a fronte del già detto, come sia possibile trovare nuove aperture, nuove tipologie d'accesso, porte che possano mettere le due realtà in una comunicazione produttiva, sinergica, che consenta al sistema di innovarsi gradualmente.

La maggioranza di coloro che escono da corsi di specializzazione e formazione diventano lavoratori autonomi. Professionisti del settore, consulenti, organizzatori, manager culturali a progetto, dei para-subordinati cioè, di cui non è possibile specificare le reali condizioni lavorative. Sapere se sono o meno in possesso di partita IVA non consente di capire a quali condizioni debbano sottostare per poter lavorare. Basta la definizione autonomi per definire la categoria come classe lavorativa "assorbita dal mercato"?

La condizione di autonomia (sia con partita Iva che "a progetto") sembra rispondente, più che altro, ad un bisogno di "creatività", si investe della funzione di ideazione di un progetto, stimolata dall'iniziativa personale e condizionata dalle chiusure del settore. La cruda necessità di arrivare ad una forma di sopravvivenza trova nella estrema flessibilità - spesso precaria - la via per inserirsi nelle pieghe di un sistema-cultura che non accoglie adeguatamente la nuova forza lavoro qualificata, né in termini di opportunità di crescita né offrendo soluzioni contrattuali. Diventa dunque uno "stare a galla" nel mercato, atto forzoso per l'operatore e "di comodo" per il datore di lavoro. Così l'investimento personale (in termini di risorse, energie, disponibilità) a partire dalla formazione in poi, rischia di divenire una pratica senza fine, perché non si arriva al salto che porti dall'investimento dell'operatore

<sup>2</sup> Sull'economia delle relazioni e capitale sociale si vedano i lavori di: ZAMAGNI S., in particolare, *L'economia come se la persona contasse: verso una teoria economica relazionale*, WP n° 32, 2006; e di FIORILLO D., *Capitale sociale civile. Una nota sui concetti e sull'evidenza empirica macro*, WP n° 19, 2005.

all'investimento sull'operatore, da parte delle organizzazioni che dovrebbero assorbire figure specializzate e non più alle prime armi.

Inoltre è possibile attestare la fisionomia macro di "autonomi", ma non le sue proprie caratteristiche, ovvero: adeguatezza delle retribuzioni, margine fra flessibilità e precarietà, possibilità di continuità lavorativa e prospettive, riconoscimento di un ruolo all'interno di un ente e/o di un territorio. Paradossalmente a fronte di un lavoro che c'è si potrebbe puntualizzare: a quali condizioni? E poi c'è il grave problema del lavoro in nero che riguarda anche il lavoro di concetto, ad alta specializzazione, il lavoro intellettuale di progettazione o quello di organizzazione e produzione culturale. Il problema rimanda in parte ad una doverosa riorganizzazione della regolamentazione del settore soprattutto per la fiscalità, su cui bisognerebbe intervenire in maniera decisa e urgente. A partire dal regime fiscale degli autonomi della cultura (artisti, operatori, professionisti) che è - ancora - lo stesso degli autonomi degli altri settori, lo stesso degli avvocati, dei liberi professionisti.

Determinate questioni che in questa sede si sollevano appena, sottolineano contraddizioni che esistono e vanno rilevate, acuite da condizioni generali che rendono poco indagabile l'intero settore. Non ci sono associazioni di categoria, rappresentanze, organi competenti e coesione interna e la mancanza di regolamentazione, per esempio, gioca nel non poter effettivamente stabilire in che termini anche le modalità contrattuali siano attendibili per un'effettiva collocazione degli autonomi della cultura.

La scelta di autonomia diventa dunque conseguenza delle aspettative e della forte motivazione personale ma, soprattutto delle chiusure e delle rigidità del mercato. Ci si chiede allora: **dietro la definizione di "autonomi" si disegna la classe dei creativi o quella dei precari?**

L'autonomia, la piccola iniziativa potrebbe essere capace di agevolare determinati processi di modernizzazione (autonomia-opportunità) ma quanto in realtà non è soltanto la modalità più "semplice" per poter lavorare? A quali costi il regime di para-autonomia riesce a definire una condizione lavorativa che abbia una sua stabilità nel tempo (autonomia-rischio)?

La serie di problematiche che cambiamenti socio-economici e politici hanno innescato e

che ancora non trovano forme di contrattazione adeguate fra cittadino e organizzazione pubblica, una strada di sviluppo nuova e, dall'altro lato, le resistenze del sistema esistente, rischiano di diventare l'incudine e il martello fra cui si posizionano le professioni emergenti. Coloro i quali cioè si possono fare portatori a livello individuale e a livello collettivo (capitale sociale) di valori e caratteristiche che potrebbero disegnare il modello alternativo di sviluppo per le nostre economie.

Emerge l'esigenza di usare mezzi diversi di organizzazione per tradurre un capitale sociale ancora disgregato in una effettiva **capacità di incidere sui processi in atto**, una piattaforma di confronto e ricerca continua che investa le caratteristiche simboliche delle nuove figure professionali ma anche le condizioni cui "devono" adeguarsi per entrare in un mercato del lavoro che funziona con altre leggi.

L'autonomia è agevolata dalle capacità acquisite dalla formazione che permettono ai futuri professionisti di gestire un progetto culturale nell'intero suo ciclo di vita. Anche in questo caso però emerge una contraddizione. La caratteristica presenta una duplice valenza, positiva e negativa: è un'opportunità per la capacità di approccio creativo e innovazione ma è un rischio poiché colloca una figura professionale - non riconosciuta - in un regime di trasversalità, in bilico cioè fra diverse funzioni e ambiti.

Se ci fossero le condizioni i professionisti della cultura potrebbero entrare in una forbice di possibilità in cui l'ambito di competenza, dilatato, tocchi anche settori "altri".

Se il sistema culturale non fosse composto da poche grosse "macchine" produttive e molte piccole organizzazioni costrette a barcamenarsi in un regime di crisi generale, figure che in atto dimostrano di poter gestire diversi aspetti della progettazione culturale; che possono rispondere alle caratteristiche di auto-imprenditorialità; alle esigenze di medio-piccole organizzazioni con funzioni "multi-uso"; sommare in sé una varietà di incarichi, sarebbero - quantomeno - avvantaggiate. Ma così non è. L'auto-imprenditorialità si declina in varie gradazioni di autonomia perlopiù forzata, le piccole aziende spesso non hanno possibilità di garantire adeguato riconoscimento alla professioni di concetto che pure impiegano. E spesso i professionisti si



trovano a sommare in se una serie di incarichi semplicemente per arrivare alla fine del mese.

Tutto questo inoltre alimenta il regime di precarietà e mancanza di regole, zone grigie difficilmente definibili all'interno di un settore che, per sue peculiarità e continue trasformazioni, non ha gli strumenti e le risorse per essere garante di alcuni diritti per chi ci lavora.

Le piccole iniziative autonome potrebbero costituirsi come opportunità, farsi laboratori per l'innovazione e le nuove professionalità ma a patto che lavorino per uscire fuori dalla grave frammentizzazione sociale di cui si nutrono. Che alternative ha il settore per guadagnare una forza contrattuale adeguata a favorirne l'innovazione? **In che misura può giocare la frammentizzazione attuale nel favorire le aperture del mercato e il suo rinnovamento?**

Occorre fare uno sforzo per non irrigidirsi dietro "professionalità" già esistenti ma, cercando una forma di regolamentazione adeguata, favorire i meccanismi di aggregazione di capitale sociale e la sperimentazione di buone pratiche. A partire da un osservatorio sulle professioni che lavori secondo grandi temi - dall'indagine sulle retribuzioni, alle condizioni fiscali cui sono sottoposti gli autonomi della cultura - per lavorare attivando circuiti di conoscenza, dalla consapevolezza delle questioni più urgenti alla ricerca di soluzioni innovative.

Le innovazioni potenziali dei manager della creatività sono una risorsa a patto che si lavori perché vengano percepite come tali. Una delle soluzioni possibili potrebbe essere puntare sulle caratteristiche proprie della classe e cioè: capacità di relazione, di creazione di reti di conoscenza, spinta motivazionale, capacità di poter guidare processi esperienziali in grado di soddisfare esigenze che oggi domandano interi comparti sociali. Si parla di bisogni identitari, di rappresentazione sociale, di riconoscimento, di partecipazione alle dinamiche territoriali, per esempio. Una proposta concreta potrebbe riguardare una nuova visione di associazione di categoria che, in linea con le attuali tendenze socio-politiche, non veda nel protezionismo la via per rafforzarsi ma, al contrario, nell'apertura e nello scambio di capitali immateriali la strada per affermare degli standard minimi per la propria condizione lavorativa.

Fino a quando il sistema culturale potrà rimanere quasi impermeabile alle attuali trasformazioni?

Chi ha percezione dei problemi del mercato - chi lavora - chiede la formazione continua e l'aggiornamento su temi di grande attualità: internazionalizzazione delle competenze progettuali, ricerca di fondi, sono "desideri personali consapevoli". Sono specchio di cambiamenti generati dalla diffusa crisi di risorse materiali (fondi pubblici parzialmente suppliti dall'apporto di privati, poiché diffusi sul territorio nazionale a macchia di leopardo), o dall'inserimento nel panorama nazionale di nuovi mercati (l'Europa, il Mediterraneo, l'Est e l'Asia) e disegnano i contorni della società attuale.

Ma le nuove professioni nonostante abbiano le caratteristiche - a queste condizioni - non hanno adeguata capacità di innescare processi di innovazione. Servono ora *policy makers*, forze sociali portatrici di **pratiche innovative** e nuove prospettive di sviluppo per far sì che questi processi possano essere interpretati e governati a cominciare dal sistema cultura.

Dagli interrogativi posti emerge un quadro in mutamento in cui fattori specifici, letti alla luce di realtà più generali, provano a rilevare alcune contraddizioni del sistema. Pochi elementi che possono essere usati come chiavi di lettura, possono aiutare a codificare il presente aprendo riflessioni, sollevando il confronto e il dibattito.

# Implementing the Bologna process

## Some issues

↳ Mireille Pongy

Institut d'Etudes Politiques, Université Pierre  
Mendès-France, Grenoble

What is known as the Bologna Process grew out of the declaration signed in the Italian city on 19th June 1999 by 29 European countries. It is the first significant reform of higher education in Europe decided by the governments of the Member States of the European Union<sup>1</sup>.

The main target of this Process is the creation of a European Higher Education Area between now and 2010. Several intermediary objectives will serve as milestones along the way. The first aims to make it easier to interpret and compare higher education qualifications, which translates into a harmonisation of the structuration of higher education studies. The two main instruments for this are the setting up of a two cycle degree system and a credit system. The first cycle lasts three years (undergraduate or first cycle) and leads to a first or Bachelor's degree (*licence*). The second one lasts two years (graduate or second cycle) and leads to a Master's degree. The second part involves the utilisation of a common European system for attributing credits (European Credits System Transfer or ECTS) for courses carrying 180 credits for a Bachelor's degree and 120 for a Master's<sup>2</sup>.

---

1 Following on from the Bergen Conference in May 2005, which brought together the ministers of higher education, 45 countries (including non-EU countries) are now participating in the Bologna Process. Next Ministers Conference will be held in London in May 2007.

2 The other objectives set out in the Bologna Declaration are the development of a life-long apprenticeship process, European co-operation with regard to evaluating the quality of courses, encouraging mobility and promoting European dimensions within higher education.

Halfway through the process, the reform appears to be generally accepted and almost all European countries are now implementing the Bologna Process (BP).

Main information we have at disposal are mainly based on national reports written by ministers of education and refer to the legal framework, each national government is establishing to implement the BP<sup>3</sup>. Up to now there are no empirical studies about the way it is implemented, except a recent European University Association (EUA) Report<sup>4</sup>. In cultural management training field, ELIA<sup>5</sup> already conducted some projects and an ENCATC's Project has been now selected by the EU Commission and aims too at bringing some knowledges on these questions. This paper is mainly based on this project. It intends to highlight the main changes triggered by the BP (point 1) and will focus on a main challenge regarding artistic and cultural management training, the issue of vocational education (point 2).

### **1. Implementing the BP as a « Catalyst » or as an « Opportunity Window » :**

---

3 Cf. EURYDICE, Focus on the Structure of Higher Education in Europe (2004/05), National Trends in the Bologna Process.

4 Reichert S., Tauch Ch., 'Trends IV: European Universities Implementing Bologna Programme', European University Association, European Commission, DG Education and Culture, Socrates Programme, 25 April 2005

5 Cf. ELIA (European League of Institutes of the Arts), On the move, sharing experience on the Bologna Process in the arts, 2004. ELIA – AEC (Association Européenne des Conservatoires, Académies de musique et Musikhochschulen) Follow-up Bologna position paper: moving on in higher arts education in Europe, March 2005

## National Reforms and Changes triggered by the BP

The intergovernmental Bologna Process is a big cultural change for the European universities which have already been undergoing a continuous process of reform for some decades now. It is a long-term process, as its implementation involves national different education traditions and systems which are very different: Anglo-Saxon/Scandinavian/Latin, Western/Eastern... countries, centralised/federal regimes... The process implies a large resetting of national higher education systems, which values are mainly influenced by British ones and more generally by Northern ones. The situation still appears to be more complex and a hybridized model will probably emerge with a large tolerance to national differences, as the European institutions do not have political means to impose reforms on national governments, though they are harmonizing a lot of procedures.

All national governments globally agree with orientations, aims and objectives of the Bologna process but the way they are implementing it and their means to do it, are quite different from one country to another.

Several factors explain differences. First of all, the BP is implemented according to national priorities and constraints<sup>6</sup>. Almost in all countries the BP enables changes already planned or even previously attempted, but which had to be postponed for an inappropriate domestic political agenda. It is all the easier since the BP only provides a framework for reforms, less than more detailed. National governments have then latitude to implement the BP, given different priorities and constraints for ministers and operators as the Higher Education Institutions (universities and polytechnics). On the one hand, it is « Bologna à la carte », on the other hand transformations are usually more effective if coinciding with internal needs to reform.

---

<sup>6</sup> Musselin Christine, « Quelle place pour les universités françaises dans la conquête de leur autonomie : vers un nouveau modèle européen ? » GSIUF, Paris, juin 2003 – Musselin Christine, The Role of Ideas in Emergence of Convergent Higher Education Policies in Europe : The Case of France, Working Paper Series n°73, Center for European Studies, Harvard University.

## a - Reinforcing Universities' autonomy

UK Universities are not run by the state. They are for the most part autonomous and have been awarding their own degrees for a long time. In most European countries, universities were mainly organized as state institutions, following general laws and regulations, until fairly recently. Some (most of them ?) national governments (France, Spain especially) are implementing the BP in order to reinforce Universities' autonomy by giving them some tolerance to make proposals. For the first time in France and Spain, Ministers of Education wrote some few rules and gave wide freedom to the universities to establish the programmes and official postgraduate titles. Particularly in France there is not any degree definition at the national level anymore, which means a definition set as a norm (contents, duration...)<sup>7</sup>.

Whereas University autonomy traditionally focuses on academic matters, one big challenge of this reform is the reinforcement of Universities institutional autonomy which is quite different from the first one. Academics, as individuals or body, have a certain degree of autonomy, but Universities are not a player as a whole in most European countries, what they are invited to be today through a greater pedagogical, administrative and financial freedom<sup>8</sup>.

Autonomy with respect to the state means reducing of the traditional values of the state-universities' relationship and weakening of relationships between ministries of education in many European countries and is the first step towards reinforcing of universities' autonomy.

Whether this implies « a shift from institution-driven to market-driven education »<sup>9</sup> or not, is a quite complex issue and will not be discussed in this text. However this shift involves particularly vocational courses. They have to collaborate with many partners such as other technical departments (ministry of arts and culture concerning the arts and cultural management training sector), cultural institutions and organizations which have

---

<sup>7</sup> This does not mean that French universities are well prepared to take up this challenge without any further state or national regulation.

<sup>8</sup> Cf. EUA, Glasgow Declaration, Strong Universities for a Strong Europe, Glasgow, 15th April 2005

<sup>9</sup> Cf. ELIA, Milestones document, Four years ELIA on the way to a European higher Education Area in the Arts, Introduction, 2004.

responsibilities on specific labor markets, students of these courses will enter. Other keyplayers are local or regional authorities, especially in Spain and Germany where they are the most important funders of higher education. In Italy higher educational system has been undergoing a process of reform aiming to de-centralize it. Foundations, National or local companies, NGOs are becoming important keyplayers of the higher education system too.

### ***b – Blurring differentiation between universities and other higher education institutions***

Here again the BP enables some national reforms in European countries. National governments are homogenizing their own Higher Education System by reducing differences between the Higher Education Institutions for rationalizing and clarifying to ensure international readability. There is frequently a dual higher education system (two main pillars) in Europe (Germany, France, Finland). The first pillar is University and the second one is Polytechnics (Polytechnics, Fachhochschulen in Germany, University of Applied Arts or Sciences, Institut Universitaire Professionnalis  (IUP) or Institut Universitaire de Technologie (IUT) in France) whose training offer is more practically oriented and aimed at training professionals too. Most of them were created relatively recently, in the 70ies in Germany, in the 80ies in France, in order to raise the level for vocational higher education.

Despite their success especially among students, they suffer from minor prestige than the universities. The BP appears to be an opportunity to bring together the two categories of institutions by equalizing diploma (Bachelor's and Master's degree) between all higher education institutions<sup>10</sup>. It provides bridges between the professional higher education sector and the universities and contributes to overcoming the outdated distinction between professional and academic courses along the institutions.

---

<sup>10</sup> This can be applied too to the French distinction between Universities and « Grandes Ecoles » though French universities suffer from minor prestige than the « Grandes Ecoles ».

But the BP is perhaps contributing to setting up a new dual system of grades : between « official », « European » masters according to the BP criteria and other various « unofficial », « national » or « university » masters or diplomas. For example : « Laurea specialista » which are official « Bologna master » on one side and national « Italian master » on the other side in Italy. There are « Official Bologna national master » according to the BP criteria and subsidized from the State and university masters which are not, but gain more autonomy in Spain and France.

### **2. A main challenge : Universities and vocational training**

In Europe university's missions have always been rather involving the creation, preservation, evaluation, dissemination of knowledge and culture than preparing students for employment except for academic job administrated market, especially in Latin countries. Up to now, universities were not aimed at this second issue. Given more and more students following university's training courses, globalized competition between higher education institutions all over the world, it appears that universities have to take into account one of their main objectives now preparing students to enter labor market after 3 or 5 years (what they already done for some of them).

Most European governments are willing to take up these challenges and try to urge universities and academics which often resist to face it. In some countries (Spain, France), reform is meant to reduce the number of doctorates while insisting on increasing quality which academics do not appreciate. As said before, governments and academics do not share same priorities and interests.

One point deserves to be underlined here. Vocational courses in arts and cultural management are the core of these reforms. Academics leading these programmes have close relationships with artistic and cultural milieus for they are keen on assuring employment to their students and articulating the contents of their courses to societal cultural changes. By recruiting professionals as teachers in the universities, they « break » the professional teachers monopoly.

Today, there is a twin risk to these courses from the implementation of the Bologna Process. The first lies on the side of

professionalisation. Setting up shorter and more compact programmes, constructed like toolboxes or recipes, composed of independent modules, which can be made self-sufficient and therefore suitable for sale on the market, raises fears of a standardisation of content, which could be strengthened by the development of validation based on acquired experience.

The other risk, however, is that of becoming more 'academic' and 'university-based'. The vocational courses under which the cultural domains fall were put together twenty or so years ago on the fringes of university institutions, brought in by teachers whose first concern was not for an academic career. Afforded little legitimacy in the eyes of the leading elite of the university community, they were, on the other hand, in contact with the professional organisations and constructed 'trade' systems of references with them.

The reinsertion of these courses into the academic fold thanks to the LMD reform could lead to the imposition of an academic logic that to the detriment of a professional logic. Indeed, some courses have been set up because this or that professor hoped to have 'his' course and certain 'traditional' classes have been opened up and imposed onto profession-related under cover of a common-core syllabus and the move towards Master's degrees. In addition, their high cost in comparison with general courses encourages the temptation to reduce the number of hours allocated to them, and indeed to suppress them completely give the reductions being made in public funding. Opening up academic logic to the requirements of professionalisation, with reconciliation and cohabitation between the two logics, is one of the main issues at stake in setting the BP in place.

Another indirect effect of the BP is at the moment a proliferation of training courses offer in this field and a high level of demand. Creative and cultural competencies are in great demand in the changing labor market and therefore have to be considered as an important sub-sector of education. On the one hand there is a high level of demand from students and professionals willing to have their professional experience recognized by an university degree. On the other hand there is a rapid proliferation of arts and cultural management's offer in some countries (Italy, France), especially in the area of cultural heritage in Italy.

There is a serious threat of saturation of the job market, as the nature of the job market in artistic and cultural organization does not give way to many employment opportunities as they are widely part of the public sector (Italy, France). Since public budget will not increase, it is necessary to limit the offer of degrees ; otherwise ancient degrees and new postgraduate will compete for the same students. However it does not seem so evident as many other factors are important : for example students choosing to study first in London and second arts and management culture.

French Ministry of Culture is now conducting a research project on arts and cultural management training at high education level : it seems that almost 200 courses (BA and MA) are now open which is of course unadequate with the labor market. There is more competition in France among these trainings than in UK (between 10 and 20 courses) or in Italy (13 laurea and 13 laurea specialistica)

## Conclusion

The construction of a European Higher Education Area as proposed by the Bologna Process constitutes a major reform of higher education courses in Europe. Apart from harmonising the structuring of the courses, the BP is questioning about the interaction between higher education system (universities) and employment, about relationship between education and labor market. It contests the hegemony of the "offer approach" or academic approach that has till now characterised higher education. Now, the essential need for the professionalisation of a large part of higher education is accompanied by a new consideration for what the students, the professions and employers are asking for. New governance of higher education system enhanced by the Bologna Process reinforces participation of more stakeholders to decision.

## Artsmanagers Classroom for the 21st Century

↳ Herwig Poeschl  
Direttore, International Centre for Culture  
and Management, Salisburgo

### **Will political humanism meet the global challenges?**

When I got the invitation for this conference I was first asked to talk about challenges for international programmes in arts management based on the experiences of ICCM. Now the more precise aim of this conference is to provide a general overview of the key benefits, challenges and perspectives of transnational training in cultural management at regular university courses but also at particularly training courses and programmes for professionals.

In order to work on this subject we have to define what we are working on, whether we mean international programmes, intercultural concepts, multicultural classrooms or if we concentrate on transnational higher education, including all types of higher education study programmes, sets of study courses, or educational services (including distance education) usually operating independently from any national education system and working with students that are mostly living in different countries than where the awarding institution is based.

Transnationalism focuses on a high interconnectivity between people all around the world and the loosening of boundaries between countries. It is a typical concept of the "internet generation" which is seeking to facilitate the flow of people, ideas and goods without any borders. According to this idea mobility has increasing relevance along with the rapid growth of globalization; ;-) and "mail it!" is the motto! It is a typical approach of the internet community, not considering of cultural differences. The rapid growth of this concept (maybe fostered by the developments

in telecommunications, virtual networks and internet communities) may cause a re-examination of training programmes in the global context.

In opposition to this transnational attitude many educational efforts of international organisations and NGO's are linked to specific nation-state boundaries, nevertheless operating with migratory workforces, globalized corporations, global money flow, global information flow and global cultural cooperation. Being aware of national and international efforts trying to face the challenge of the beginning of the 21<sup>st</sup> century which consists in the development of a democratic transnational and transcultural approach based on flexibility of programmes and actions, UN, UNESCO and the big NGO's focus on a concept of cultural diversity.

Considering that this is maybe the "avantgarde" of a new world, we stick in a quite different reality in the world regions and in international relations in which the focus is more on action and operations itself, as for example on culture, cultural development or the challenges of new geopolitical markets. Whereas big international organizations concentrate on the concept and general lines, we often stay in concrete matters without thinking about a concept.

In this context transnationalism seems to remain as a concept of pure cosmopolitanism and political humanism.

## **The ICCM classroom**

Today ICCM is a diverse and multicultural institution with powerful international alliances. By studying at ICCM students become an active member of the global ICCM community. Studies at ICCM should establish a "culture of understanding", especially in mutual intercultural recognition, tolerance and understanding based on cultural knowledge. Our programmes are aiming to extend cultural studies and cultural cooperation more in an international context.

ICCM's international reputation for excellence also enables its graduates to work in international organisations or international markets with high strategic values.

15 years ago ICCM was one of the first West European institutions to establish very close working relations with Eastern and South Eastern European countries in arts management and cultural practise with its "Summeracademy" realized in cooperation with KulturKontakt Austria. During the first years the Summeracademy was based on formal contacts between Austria and other national institutions. Later ICCM could establish relations to the "Next-Generation-Leaders" in these countries, based on projects which had been selected by an international jury including members of the Council of Europe, from European Networks and international experts. After the financial support for cooperation with the eastern and southeastern countries had been stopped because of the political change in Austria to a center-right government, the Soros Cultural Network could replace these resources with its support for two years.

By attracting people for the Summeracademy ICCM could meet the strategic geopolitical interests of Soros to involve participants from Central Asia. Finally people coming from 54 nations build the "Next-Generation-Leaders" network of ICCM.

The MA and later MBA Programmes at ICCM are completely based on highest international academic standards, provide lectures for intercultural work and stress the international context in different subjects of the curriculum since 6 years.

This includes lectures about international and intergovernmental cultural politics, information about culture and arts in Europe, US and China, different economies and national politics, but also knowledge about different

structures of cultural work and cultural markets.

Participants of the MBA programme work at Columbia College Chicago for two weeks and at Fudan University in Shanghai for another two weeks where they do not only have to master different case studies in different cultural and political contexts but also need to reflect their role in these environments constantly. The experiences are extremely positive, even though all of them suffer the "culture shock" when they discover the existence of real cultural differences and when they realize that they have to give up their European attitude thinking that culture is European.

ICCM's work is based on international students, a global alumni network, teaching excellence of international lecturers, world-renowned experts, studies abroad and language proficiency of its participants.

ICCM qualifications are recognised worldwide and our graduates meet the expectations of the job market with their visions and concrete concepts. Examples are employments as leaders of arts management trainings in Germany, Austria and Switzerland, jobs at Rockefeller Foundation, The Getty Museum in Los Angeles, at Art Miami Basel, Ohio State University, UBS Banken Zürich, Gasteig in Munich etc.

## **The Political challenge of cultural diversity**

Today we are still in the process of establishing "a new world order" which is creating more political, social and cultural problems than solutions at the moment.

The increasing integration of markets, the emergence of new regional political alliances, and remarkable advances in telecommunications, sciences and transportation have prompted unprecedented demographic shifts.

The resulting confluence of people and cultures is an increasingly global, multicultural world brimming with tension, confusion and conflict in the process of its adjustment to pluralism.

It is understandable that in each culture people want to return to old conventions, traditional cultures, fundamental values, and the familiar, seemingly secure, sense of one's

identity. Without a secure sense of identity amidst the turmoil of transition, people may resort to isolationism, ethnocentrism and intolerance.

This climate of change and acute vulnerability raises new challenges to universal human rights. The current insecurity of cultural identity reflects fundamental changes in how we define and express who we are today.

Therefore we need to encourage the recognition of cultural integrity and diversity is essential to ensure that the future will be guided above all by human rights, non-discrimination, tolerance and cultural pluralism.

So cultural diversity is still on the agenda of UN, UNESCO and European Organizations and should also constitute the content and framework of international higher education programmes in the fields of arts and culture.

### **The Methodological challenge**

Facing different problems with the assertion of flexibility on the national and multinational levels, the Council of Europe decided twenty years ago to follow the strategy of building up transnational networks in different areas of politics. Today the European Union has adapted this concept. These networks are very different from the NGO's since they're acting outside of institutionalised political structures and pursuing matters of interest for its members by lobbying, persuasion, or direct action.

While many of the NGO's form global and independent communities and occupy a clear role in global governance, most of the transnational European networks try to become suborganisations of the EU trying to get resources from them and seeking for an institutionally recognized position.

Re-evaluating transnational networks in order to use experiences worth of being implemented into higher education programmes also means to evaluate the contribution of the so called "transnational networks".

1. Transnational networks gather partner organisations from different states and different working areas in a very extensive way. Using existing networks, building new networks with other academic organisations, with cultural organisations

or even with both could make some sense. Networking may guarantee strong environments around the education programmes since they could contribute with their reputation, recognition and the implicit acknowledgement by different professional fields.

2. Transnational networks have common objectives materialized by concrete projects and are therefore ideal partners for training institutions that focus on practise and professional experiences.
3. The network environment is principally informal but can easily be changed into project partnerships, also applying for financial resources from different grant programmes
4. Transnational networks should gather competencies and expertises necessary for the success of higher education programmes.
5. Non-academic-networks may be difficult partners in training since they do not clearly understand and accept the needs of academic training programmes and cultural research. The reason for this sometimes difficult partnership is often a network structure without any line of authority.
6. European networks are often a useful tool that should enable all its members to work in the European dimension. It is essential to know its real implementation in the European area and its ability to be used for educational and training efforts.
7. A network is an organisation that also has to deal with problems of financial management and human resources triggered by the specific background of the cultural, linguistic, economic and social diversities. The big diversity of the way networks function is a great learning opportunity for arts managers.

### **Summary**

Institutions of higher education will play a central role in dealing with the challenges of the 21st century if they position themselves in



strong relationships with international and intergovernmental organisations like UN, UNESCO, EU etc. Of course they should develop clear relationships on the same level of interaction to NGO's like Attac, World Social Forum etc. that focus on problems of globalisation. Both, international organisations and NGO's are based on the values of human rights, cultural diversity and peaceful developments of the globalized world. To work in this framework is indispensable !

These organisations are also subject of higher education and training programmes and crucial for the development of knowledge-based economies as well as for thriving civil societies. Their role in leadership training and in educating growing parts of the population in the skills needed for complex, modern societies are essential. They provide research and analysis for facing problems and opportunities in both private and public sectors.

International programmes will provide an ideal vehicle for training leaders treating the topics of Human Rights and Cultural Diversity in national and international settings. The premise of the success of those leaders is the need to understand the context of change and therefore we have to integrate this aspect in our contemporary training programmes if we want to develop constructive ways to cope with the realities of the 21st century.

## Creare impresa: competenze e percorsi formativi

↳ Lucio Argano  
Fondazione Fitzcarraldo, Torino  
Università Roma tre

*“È l'intuizione creativa più di ogni altra cosa  
che fa sentire a ciascuno di noi che la vita vale  
la pena di essere vissuta” (D.W. Winnicott)*

*“L'Arte consiste nel trasformare una soluzione  
in un enigma” (K. Kraus)*

Nei suoi versi struggenti “animula vagula,  
blandula...” l'imperatore Adriano descrive i  
territori dell'anima e ci ricorda che separandola  
dal corpo essa diventa pallida, nuda e perde la  
forza, l'energia che serve per dare all'uomo la  
capacità di gioco (Next 2001, n. 11).

Adriano si riferisce all'individuo, ma prendendo  
a prestito il suo pensiero, oltre la metafora, si  
può parlare di una “anima” che caratterizza  
anche la vita delle organizzazioni, dei gruppi e  
quindi delle “imprese”.

Possiamo convenire che sul concetto di  
impresa nel mondo delle arti, della cultura e  
dello spettacolo dobbiamo tralasciare le  
limitazioni imposte dalle definizioni giuridiche.  
Nell'ordinamento italiano l'impresa in quanto  
tale viene identificata formalmente come un  
soggetto organizzato ed economico teso al  
profitto, mentre la particolare natura della  
produzione culturale, in cui generalmente il  
risultato economico non costituisce l'obiettivo  
primario, porta all'uso di altre forme giuridiche,  
per l'appunto no profit, che si ritiene non  
abbiano natura imprenditoriale.

Eppure la parola impresa, che suscita  
inquietudine e fastidio tra gli artisti proprio  
perché associata al profitto (visto come  
riduzione di qualità, autonomia, originalità), ha  
dei significati etimologici interessanti, che

vanno oltre l'indicazione del legislatore.  
Impresa è quel programma o quell'attività  
notevole ed impegnativa, quell'azione ardua ed  
anche eroica, la rappresentazione anche  
simbolica di un modo, di una linea di condotta,  
di una opera importante e dall'esito incerto e  
sfidante.

Se associamo questi concetti al lavoro di un  
teatro, un festival, un gruppo musicale, un  
centro per le arti, un museo, riscontriamo che  
queste strutture, indipendentemente dall'abito  
formale (veste giuridica), si comportano in  
realtà nella sostanza da vere “imprese”, nella  
progettualità, nella distintività delle loro  
proposte, nella ricerca dell'equilibrio  
finanziario, nel reperimento e nella gestione  
delle risorse, nel rapportarsi ai diversi portatori  
di interessi e la loro impresa è ancora più  
sfidante non solo per i contesti turbolenti ma  
anche perché i loro traguardi, non avendo solo  
una meta economica, sono ancora più ardui e  
difficili.

All'interno di una molteplicità di assetti e  
dimensioni, l'impresa culturale ha un  
hardware, rappresentato dall'organizzazione e  
dalle infrastrutture di cui più o meno dispone,  
ha un software che invece è dato dalla  
conoscenza, dalla linea artistica o scientifica e  
dalle strategie messe in atto più o meno  
consapevolmente. Ma soprattutto possiede una  
anima molto particolare, che racchiude  
idealmente uno o più sogni, intesi non solo in  
quanto ambizioni o aspirazioni ma come  
desideri autentici, privi di mediazione. Una  
anima che coniuga una ricerca continua alla  
creatività in quanto espressione di fantasia e

concretezza ed ad una formidabile istanza sociale.

L'anima dell'impresa culturale è intrisa anche della cultura del gruppo che la compone, costantemente in rinnovamento per l'apporto e l'ingresso di nuove personalità e/o nuovi progetti e la perenne sedimentazione di stili, idee, ideologie, suppellettili concettuali, abitudini, costumi, prassi.

Detta nel gergo manageriale: l'anima si esplicita attraverso la fondamentale presenza di una forte vision, ancor più che con la definizione di una mission esatta.

Il settore culturale italiano è formato da una grande quantità di "imprese" eterogenee con profili diversi (pubblico, privato, istituzioni, centri indipendenti, cooperative, società, onlus, enti, etc.). Solo una parte dispone di una struttura organizzativa con professionalità e ruoli di tipo manageriale, mentre la stragrande maggioranza è costituita da realtà piccole, con una dimensione più di gruppo.

La vitalità di un ambito produttivo viene spesso monitorata sulla base della natalità/mortalità di nuove imprese al suo interno. Nel settore culturale questo computo è impossibile dal momento che alcune forme giuridiche non profit, in assenza di quelle attività di tipo commerciale loro permesse, non hanno obblighi di registrazione. Eppure si sa per certo come la nascita di nuove associazioni culturali sia un trend in continuo aumento. Se una parte di esse è di iniziativa amatoriale ed un'altra fetta precipita nell'oblio di un attivismo più che episodico o legato ad un progetto, una terza parte opera ed agisce, silenziosamente, con intraprendenza e vitalità, sebbene tra mille incertezze.

Le imprese culturali hanno saputo generare nel tempo nuove modalità organizzative all'interno dei loro contesti di riferimento e soprattutto nuove tipologie di attività che integrano sistemi, ambiti e filiere diverse.

Nel primo caso si pensi al movimento della cooperazione teatrale negli anni '70/'80 in tema di costruzione del decentramento teatrale. Nel secondo caso, solo per citare alcuni esempi, sono oramai esperienze consolidate le attività dei clown-dottori nel comparto sanitario, il teatro d'impresa nella formazione gestionale, gli eventi collegati al marketing territoriale, i progetti di inclusione sociale e multiculturalità. Ne consegue che la oggettiva importanza delle imprese culturali

nella società civile è ampiamente confermata e gli spazi di azione illimitati.

Negli ultimi dieci anni la formazione manageriale di ambito culturale ha concentrato i suoi sforzi, i suoi programmi ed i contenuti della didattica per la preparazione di figure da inserire in organizzazioni (imprese) esistenti, per la copertura di ruoli funzionali o per la collaborazioni a progetti.

Questa offerta formativa è cresciuta moltissimo, a fronte di una forte domanda di giovani che mostrano un sincero interesse nella cultura e vedono al suo interno una possibilità di realizzazione personale. Tuttavia la situazione oggi evidenzia una saturazione delle possibilità ingresso nel mondo del lavoro per i profili in uscita. A parte le difficoltà strutturali e congiunturali del settore, le organizzazioni hanno razionalizzato i propri organici e mostrano un turn over minimo, la Pubblica Amministrazione langue prigioniera di vincoli burocratici e problemi di bilancio ed il resto delle imprese più piccole hanno risorse appena sufficienti a sopravvivere.

Sono convinto che ci sia un patrimonio latente di potenzialità, idee, energie creative e motivazioni profonde che, tradotte in nuove imprese, potrebbero identificare nuovi bisogni (dei territori, delle collettività, degli individui), inventare nuove attività/esperienze/servizi, far emergere nuovi talenti artistici e generare una virtuosa, innovativa discontinuità nel settore, benefica anche per le imprese esistenti.

Credo sia una nostra responsabilità, come operatori e come formatori, creare ulteriori spazi di impiego, non disperdere opportunità e non lasciare occasioni mancate o intentate. Certamente sostenere e supportare l'imprenditorialità culturale va in questa direzione, con la consapevolezza che anche in questo caso siamo di fronte ad una impresa sfidante e faticosa, che richiede progetti ben articolati, coerenti e di senso.

Fino ad oggi le esperienze di formazione all'imprenditorialità culturale sono minime e non tutte adeguate.

A parte qualche iniziativa specifica (Centro Musica di Modena, Rock Impresa a Napoli, l'Ater a Bologna, il Dams dell'Università Roma Tre dove abbiamo istituito un modulo didattico ed un laboratorio annesso sulla creazione di imprese culturali) e l'apertura di alcuni incubatori di impresa ai servizi per la cultura ed all'entertainment, non considerando qualche corso su fondi FSE svolto a livello

locale con dubbi risultati, la formazione ad ogni livello (universitario, post laurea, post experience) ha completamente ignorato l'imprenditorialità culturale.

Il lavoro da fare riguarda tanto la formazione nelle competenze e conoscenze tecniche, quanto il sostegno nel far emergere dei buoni presupposti di idee imprenditoriali che abbiano delle reali possibilità e fattibilità di un qualche successo.

Per usare un slogan, occorre fare in modo che "l'utopia passi dal mondo dell'intelligenza al mondo della volontà", come amerebbe commentare Gianni Rodari, quando nella sua bellissima Grammatica della Fantasia ricorda i frammenti di Novalis a proposito di una possibile Fantastica pari alla Logica.

Le piste su cui intervenire per avviare una formazione all'imprenditoria nella cultura non fine a se stessa ma piuttosto in grado di produrre tangibili risultati nel medio termine, ovvero un numero di nuove imprese che si cimentano con il mercato, sono a mio avviso tre.

In primo luogo un meccanismo di selezione serio ed accurato dei candidati, che sfugga le impellenze corsuali ad ogni costo e sia di attenta valutazione delle competenze di soglia (studi, esperienze pregresse) nonché di attitudini e competenze di efficacia personale. Proprio queste ultime si collegano agli skills imprenditoriali più importanti per questo settore, che sono l'ability to invest unitamente alla capacity to invest ed in particolare l'autocontrollo, l'equilibrio, la pazienza (saper attendere), la lucidità intesa come capacità di governare le situazioni specie in condizioni stressanti ed emotivamente disagiate, la fiducia in se e l'auto stima, la motivazione a realizzare, il senso etico, il senso critico (ma non troppo) unitamente alla capacità di fare valutazioni. È in questo primo passaggio che si dovrebbe accertare la presenza di coraggio, di immaginazione, di entusiasmo concreto e propensione al rischio con ponderatezza, tutti ingredienti fondamentali per "intraprendere".

In secondo luogo va strutturato un programma formativo che sia indirizzato su due vie: fornire da un lato una valida preparazione tecnica allo sviluppo ed alla gestione della nuova impresa e dall'altro lato dare tutto il supporto per far emergere una valida idea imprenditoriale che distingua ogni candidato, da sviluppare in un progetto di impresa, con la sua vision ed i suoi

sogni, quindi la sua anima, e che si evolverà in parallelo con il progetto formativo.

Per quanto riguarda le competenze tecniche, quelle di tipo strategico sono certamente prioritarie, come la capacità di lettura ed analisi dell'ambiente ed il saper decifrare la struttura-articolazione del territorio, la capacità d'intercettare trend e dinamiche emergenti e fare scenari (tendenziali, desiderabili, di eccellenza, da evitare, di integrazione, di interdipendenza con altre evoluzioni) formulando "display", la capacità di rilevare fabbisogni ad ogni livello ed anche interrelati, la capacità di pianificare e proiettarsi in senso prospettico, la visione sinergica e la capacità di costruire alleanze. A seguire le competenze progettuali (ideare, pianificare, reperire, governare ed allocare le risorse, promuovere e comunicare, raggiungere gli obiettivi di progetti e programmi), quelle relazionali e di influenzamento (costruzione di rapporti con interlocutori diversi e capacità di lavorare in networking), le competenze direzionali specie nella guida delle persone, nella negoziazione e nella comunicazione, le conoscenze gestionali (marketing, economico-finanziarie, giuridico-legislative, organizzative) e le conoscenze degli ambiti specifici di attività e di interfaccia tipici del settore e della produzione culturale.

In terzo luogo nessuna formazione di tipo imprenditoriale può svincolarsi da una integrazione con processi di accompagnamento se non addirittura tutoraggio del progetto d'impresa, in una fase successiva, contribuendo a renderlo "cantierizzabile" e fattibile. Per questo occorrerebbe immaginare un modello non tradizionale di incubatore di impresa, che non replichi certi cliché nell'affiancamento ritenendo tutte le imprese identiche, che tenga conto delle peculiarità produttive ed operative del mondo della cultura, della sua valenza e funzione sociale primaria e dei tempi più lunghi di start up ed accreditamento. L'ideale però è che questo terzo passaggio veda un processo partecipato con un tavolo tecnico di partner anche di tipo istituzionale e territoriale, in modo da creare delle pre condizioni di implementazione e supporto dei progetti di impresa stessi.

Nella realtà economica per decenni si è imposto il concetto della creazione del plus valore, mentre nel settore culturale la preoccupazione è stata quasi quella di "preservare la specie" ed una volta raggiunte, mantenere delle rendite di posizione, in un contesto turbolento ed incerto, anche a

discapito della qualità e dell'innovazione. Oggi la priorità è piuttosto invece quella di progettare il futuro e per fare questo occorre sperimentare ed osare, trasferire la conoscenza con generosità, completezza ed in modo dinamico, creare sul serio occasioni ed opportunità per le nuove generazioni attraverso banchi di prova, esaltare e sostenere la creatività in qualunque modo si manifesti.

Nell'Antologia di Spoon River di Masters Throckmorton racconta che quando era giovane aveva ali forti ed instancabili ma non conosceva le montagne, mentre una volta diventato vecchio, pur sapendo dove dirigersi e conoscendo le montagne, le ali stanche non tennero dietro alla sua visione.

Puntare sull'imprenditorialità culturale non solo a livello di attività formative ma anche come opzione strategica di sviluppo territoriale, sociale, economico e naturalmente culturale significa a mio giudizio imporre una forte tensione positiva al nostro futuro.

Come fare? Semplicemente investendo la nostra esperienza e generosità per illuminare, sostenere, dare una direzione all'anima delle nuove imprese culturali, che è gioco e serenità, leggerezza ed impegno, identità e radici, temerarietà e riflessione, immaginazione e responsabilità, certo tanta fragilità ma soprattutto è speranza.

# Mestieri Reali

## Scheda di presentazione

↳ a cura della Fondazione CRT

### Che cos'è Mestieri Reali

Il Progetto Mestieri Reali nasce dalla volontà della Fondazione CRT di far conoscere a tutti i soggetti interessati i momenti e gli aspetti significativi del processo di restauro di una grande opera. È approfondimento dell'insieme, dell'organizzazione, delle specializzazioni, del contributo che ogni figura professionale porta nell'articolato percorso di restauro di grandi opere.

La Fondazione torinese, sulla base dell'esperienza dei cantieri delle Residenze Sabaude, ha messo a punto attraverso Mestieri Reali – progetto a cui partecipano Università, Soprintendenze, Associazioni di categoria, Ordini professionali ed Enti di formazione – un programma di lezioni e workshop cui giovani laureati, professionisti e imprese, selezionati tramite bandi annuali, partecipano insieme e in posizione di assoluta parità.

L'obiettivo è di consentire a tutti i soggetti, indipendentemente dalla singola formazione e specializzazione, di conoscere il percorso del restauro di opere complesse. Mestieri Reali si propone di unire con pari dignità la cultura e la ricerca scientifica di livello universitario e la cultura materiale e manuale degli artigiani e delle imprese, offrendo a ogni singola figura professionale la capacità di posizionarsi consapevolmente all'interno della filiera del restauro e di dialogare con tutti gli altri soggetti.

### MESTIERI REALI È

uno strumento offerto dalla Fondazione CRT a tutti i soggetti che operano nel mondo del restauro perché acquistino una visione generale e unitaria del lavoro di restauro, perché comprendano e affrontino il proprio

mestiere con un'impostazione culturale nuova e con piena consapevolezza.

### MESTIERI REALI NON È

- un corso di specializzazione professionale,
- un master universitario,
- un programma che consente di acquisire titoli accademici o attestati di specializzazione.

### I partner

Il progetto è realizzato con la collaborazione del Politecnico di Torino, II Facoltà di Architettura, Dipartimento di Casa-Città, e dell'Associazione Temporanea di Scopo Mestieri Reali, composta da: Ente Scuola C.I.P.E.-T (Capogruppo); Confartigianato Formazione; E.C.I.P.A. Piemonte; C.A.S.A. Formazione; Fondazione Ordine Architetti P.P.C. della Provincia di Torino.

### Le attività

Le attività di formazione del Progetto Mestieri Reali saranno così articolate:

- didattica: giornate di studio seminariali e sopralluoghi in cantieri di restauro attivi in Piemonte e Valle d'Aosta
- workshop: attività di formazione teorica e pratica, da svolgersi nei cantieri ed in laboratori attrezzati
- stage finali.

Al fine di garantire la transdisciplinarietà del programma e di fornire possibilità di incontro e confronto tra gli operatori del settore del restauro, ogni attività di didattica e di workshop

potrà prevedere la contemporanea partecipazione delle diverse tipologie di destinatari del progetto.

### **I partecipanti**

Il secondo anno di attività di Mestieri Reali coinvolge:

- 86 nuovi partecipanti, iscritti per la prima volta al Progetto:
  - 35 professionisti e tecnici (agronomi, architetti, geometri, ingegneri)
  - 20 neolaureati degli Atenei piemontesi provenienti da varie facoltà (architettura, lettere, DAMS, ingegneria, giurisprudenza, agraria)
  - 8 laureati stranieri
  - 23 imprese del Piemonte e della Valle d'Aosta che operano nel settore del restauro
- 77 partecipanti già iscritti al primo anno 2004/2005, ai quali è stata aperta la possibilità di frequentare tre moduli di attività del secondo anno all'interno del programma complessivo (composto da 24 moduli).

Ogni partecipante è tenuto a frequentare, a seconda del profilo prescelto, alcuni moduli di attività.

*La Fondazione CRT, soggetto senza scopo di lucro nato nel 1991, svolge un ruolo di primo piano nel cambiamento dell'immagine di Piemonte e Valle d'Aosta investendo ingenti risorse in settori chiave: dal recupero del patrimonio artistico al lancio di nuove iniziative culturali, dall'assistenza alla sanità, dall'istruzione alla ricerca scientifica fino agli interventi di grande respiro sociale. Con i suoi interventi, la Fondazione CRT vuole stimolare le potenzialità e le eccellenze del territorio, investendo sulle generazioni future. "Mestieri Reali" ne è un esempio.*

## Cultura e sviluppo locale, attività interculturali

↳ Luca Dal Pozzolo, Vice Presidente  
Fondazione Fitzcarraldo

Per un insieme di ragioni tra loro intrecciate, il rapporto con le dinamiche di sviluppo locale ed il confronto con le tematiche dell'interculturalità nelle sue diverse forme, dal dialogo interculturale, all'evoluzione dei consumi, all'accessibilità dell'offerta culturale e dei suoi linguaggi, rappresentano due tra le principali sfide che il mondo culturale dovrà fronteggiare nei prossimi anni. Anche se i motivi per i quali le due tematiche sono oggi al centro dell'attenzione sono differenti, in realtà il tipo di sollecitazione, di pressione e di domanda di innovazione che pongono a chi si occupa di cultura mostra analogie e convergenze significative, almeno dal punto di vista delle attitudini e degli approcci generali richiesti per operare nel concreto. Si proverà quindi in un primo momento a sintetizzare in poche righe le ragioni attuali dell'importanza rispettiva delle due tematiche, ma si procederà in seguito ad individuare le singole sfide riferendole in qualche modo – in misura maggiore o minore – ad entrambi i temi proposti.

### **Cultura e sviluppo locale**

Chi ha operato a vario titolo nel mondo della cultura per un tempo sufficiente da possedere un minimo di sguardo diacronico, difficilmente potrà evitare di considerare come la cultura – da settore marginale per importanza e per peso - si sia andata spostando, anche nell'attenzione degli economisti, verso posizioni più centrali e visibili all'interno dei processi di sviluppo. La competitività tra città e territori a tutto campo, per attrarre turismo culturale, ma anche competenze, saperi, capacità ha dapprima usato le risorse culturali come flagship, come vessilli di una potenza complessiva, per poi comprendere come i milieu locali si nutrano di culture, come queste

fungano da elementi federatori di larghe comunità professionali e come tutto ciò abbia una qualche relazione con la vitalità e la coesione sociale di un territorio. I piani strategici delle città europee sempre più pongono attenzione alla cultura, non come atto dovuto (a differenza di quanto avveniva solo un decennio prima o poco più) ma come *asset* strategico nella costruzione delle visioni di sviluppo, come sostrato per produrre innovazione e reggere la competitività, come sistema di rappresentazione verso un mondo globalizzato alla ricerca di differenze di potenziale e di elementi di singolarità competitiva a livello locale.

L'enorme successo del libro di Richard Florida sull'ascesa della classe creativa (qualunque sia il giudizio che se ne dà e che non è oggetto pertinente di questa introduzione), è allo stesso tempo un segno di quanto sia diffusa la concezione dei fenomeni culturali come enzimi attivi all'interno delle dinamiche di competitività economica e una divulgazione allargata del rapporto positivo tra capacità, talento, risorse intellettuali e creative e sviluppo economico. Proprio a partire da questo libro, un nuovo impulso hanno avuto le ricerche sulla dimensione creativa locale, sull'innovazione, sulle modalità di sostegno di attività e interessi culturali in direzione di una maggior competitività e di uno sviluppo economico.

In questo quadro il rischio di strumentalizzazione di attività artistiche e culturali diviene addirittura concreto e forte, nell'istituzione di nessi deterministici, meccanicistici, a volte pretestuosi, tra singoli fatti culturali ed esigenze di sviluppo economico di breve periodo.

Gli operatori del mondo culturale, e soprattutto coloro che operano in funzione di mediatori



all'interno della filiera, tra artisti-creativi e pubblico – gli organizzatori, i funzionari pubblici, i *city and cultural planners* si trovano, a volte, nella condizioni di dover frenare, da un parte, gli entusiasmi che discendono dalle semplificazioni arbitrarie; dall'altra nella posizione di promuovere un rapporto sempre più stretto tra attività culturali-artistiche ed istanze di sviluppo economico, rigenerazione urbana, impatto sociale. Operazione complessa e delicata, ma che mette le attività culturali ed artistiche in condizioni di partecipare a progetti di grande dimensione e di accedere a risorse destinate allo sviluppo economico, altrimenti non orientabili direttamente sulla cultura.

### **Attività interculturali**

L'emergere delle tematiche interculturali non è che l'effetto assolutamente prevedibile di una trasformazione profonda e inarrestabile nella composizione delle popolazioni urbane e non dell'Europa e dei Paesi industrializzati, in direzione di un mosaico di etnie, culture e provenienze. In Italia, il problema dell'interculturalità trascina al di fuori delle politiche sociali, delle politiche di cittadinanza e coesione per investire con il suo carico di problematicità, criticità e innovazione anche il mondo culturale che per anni ha prestato poca attenzione ai consumi culturali degli immigrati e a misurare il concetto di accessibilità culturale su culture non europee: quale il modo di presentarsi dei musei a culture lontane dal positivismo europeo dell'Ottocento? Quale uso dei luoghi pubblici urbani emerge nel mosaico interetnico che sempre più si afferma nei centri urbani? Quali mercati, quali prodotti, quali servizi culturali per i nuovi cittadini?

Emerge in maniera evidente come si tratti di superare il concetto di multiculturalità, inteso come orticello ordinato in cui, fianco a fianco, in ciascuna ripartizione, convivono le diverse culture con i loro linguaggi, i loro riti, i loro prodotti.

S'impone l'esigenza di promuovere il dialogo interculturale piuttosto che l'isolamento, l'affrontare le tensioni ed i conflitti che le compresenze e le diversità comportano, ridefinire le priorità, in una parola, far interagire nel sistema culturale nel suo complesso le nuove componenti e le nuove istanze di cittadinanza, portatrici a loro volta di criticità, contraddizioni, esigenze e potenziali di crescita e di innovazione, capaci di mobilitare

e dinamizzare in modo profondo l'intero modo culturale al quale ci eravamo abituati.

Il confronto con l'alterità e con l'interculturale agisce anche da cartina al tornasole, evidenziando l'intra-culturalità, evidenziando l'intero sistema delle differenze che caratterizzano i diversi gruppi di utenza, anche locali - che accedono alle risorse culturali, nessuno dei quali monolitico, nessuno dei quali portatore di interessi completamente condivisi e omogenei. Si pone il tema di una riconnessione dei bisogni, degli interessi, dei linguaggi, in tessuti articolati, polifonici, plurali, distanti dall'accezione di cultura come insieme organico, coerente, omogeneo, collante universale, per individuare invece i processi capaci di dinamizzare i rispettivi paradigmi di riferimento e promuovere una negoziazione paziente e profonda tra i diversi paesaggi culturali implicati.

Se queste poche righe valgono a richiamare alcuni degli aspetti salienti che caratterizzano le sfide poste dallo sviluppo locale e dall'interculturalità, quali sono allora le analogie ed i sistemi di relazioni che interconnettono i due temi? A nostro avviso è possibile indicare almeno 7 differenti elementi di analogia e relazione che rendono possibile riflettere in maniera congiunta ai due temi.

- 1) Il primo elemento è di estrema banalità ed evidenza, ma non per questo è da sottacere. In molti territori, in moltissimi centri urbani è impossibile parlare di sviluppo locale sostenibile senza coinvolgere le differenti componenti della popolazione, senza dar voce all'articolazione delle esigenze, senza tener conto delle diverse risorse e criticità che connotano il tessuto musivo della società.
- 2) Entrambe le tematiche non si configurano come ambiti né disciplinari, né pluridisciplinari, bensì come insiemi di pratiche che attingono ad una estrema varietà di saperi e di saper fare, in territori assolutamente interdisciplinari, dove le competenze, gli strumenti e i paradigmi sono sollecitati a costruire le connessioni tra i diversi ambiti settoriali, tra le categorie, tra le consuetudini, mettendo in crisi i paesaggi troppo statici, le convinzioni acquisite e le tassonomie positivistiche.
- 3) Ne consegue una competenza fondamentale e centrale che consiste nella capacità d'ascolto e di percezione delle

aperture di senso, delle risorse potenziali annidate in fatti e comportamenti apparentemente non pertinenti ed una capacità di dialogo multilinguistica e multidimensionale, come nel caso degli antichi mercanti delle zone mediorientali, capaci di parlare decine di lingue e di mediare tra usi e costumi tra loro contraddittori, pena il fallimento della loro missione.

- 4) In entrambi i casi è necessaria una forte capacità di regia – che non voglia dire né *reductio ad unum*, né coazione – bensì sia capace di organizzare le esternalità dei comportamenti utenti e produttivi, orientando al beneficio sociale gli impatti e gli effetti complessi di un agire rispettato nei momenti di autonomia decisionale e di autodeterminazione.
- 5) La capacità di usare l'attrito, il contrasto ed il conflitto - territoriale, sociale, culturale - come materiale da costruzione, come enzima creativo, come risorsa, è componente essenziale tanto nei processi di sviluppo locale, tanto nel dialogo interculturale, se si ha a cuore l'innescio di processi sostenibili e non solo il momentaneo depotenziamento delle contraddizioni più stridenti.
- 6) D'altro canto le dinamiche sopra descritte sono attivabili a patto di mettere in campo processi aperti e dinamici che tengano la rotta sulla realizzazione degli obiettivi senza irrigidirne gli aspetti formali e la configurazione, ovvero giocando sulla pertinenza e salvaguardia delle missioni piuttosto che sulla coerenza delle costruzioni progettuali, operazione di grande difficoltà nelle sue dimensioni creative e realizzative, oltreché politiche.
- 7) Infine la necessità di usare le leadership come elementi di aggregazione, come riconoscimento di legittimità nell'avviare, nello stimolare e nel condurre processi di costruzione partecipata, piuttosto che nel convincere, nell'orientare direttamente, nel costruire unicamente consenso.

Seppur sicuramente incompleto, l'elenco su riportato basta a rendere vivida la complessità con la quale si ha a che fare quando si affrontano i temi dello sviluppo locale e dell'interculturalità. Di fronte a queste sfide, allora, cosa possono mettere in campo gli istituti formativi, cosa possono fare?

Sicuramente far emergere queste tematiche nella loro complessità, evitando di darne una rappresentazione rassicurante e facilmente maneggiabile con le dovute cautele e competenze; sicuramente costruire e spiegare le mappe di relazioni secondo le quali sono leggibili queste complessità ed indicare le biblioteche di competenze alle quali attingere, avvertendo della parzialità senza scampo dei differenti saperi di fronte a compiti operativi così grandi e complessi. Nondimeno è fondamentale indicare i diversi retroterra ai quali fare riferimento, dall'antropologia alla sociologia, all'economia, all'organizzazione, alla conoscenza delle dinamiche territoriali, all'analisi dei sistemi culturali...

Ma altrettanto importanti sono le cose da non fare, come inventare ambiti disciplinari in cui si sclerotizzano gli insegnamenti; vagheggiare l'ingenierizzazione di processi delicati e poco formalizzabili per proporre tipi di formazione adeguati a tecnocrati e specialisti di settore.

Ma tutto ciò resta ancora e comunque un agire incompleto e largamente insufficiente per misurarsi produttivamente con un campo di lavoro così complesso, né è possibile individuare una ricetta – o un mix di ricette - sicure ed efficaci. Tuttavia si intuisce come alcune azioni potrebbero contribuire a costruire alcune delle condizioni all'interno delle quali divenga possibile formare e sperimentare competenze del tipo di quelle descritte in precedenza. Si evidenziano qui almeno due condizioni.

- 1) Se il problema è quello di evitare corsi teorici quinquennali di sviluppo locale e interculturalità e sottrarre al rischio di un inaridimento disciplinare pratiche e processi che disciplinari non sono, allora diviene cruciale costruire una relazione organica tra centri di formazione, università e istituzioni, territori e quartieri che rappresentino il campo dove mettere in gioco le competenze. In altri termini si tratta di costruire uno spazio per la sperimentazione dove si possano applicare i principi ed affinare le pratiche in condizioni controllate. Uno spazio dove i giovani dotati di una tensione etica e sociale che li porta ad occuparsi di processi e dinamiche di questo tipo possano accumulare esperienza ed imparare a divenire risorsa all'interno delle dinamiche sociali.
- 2) Costruire una cultura della valutazione di tali pratiche ed una letteratura che

consenta di depositare i tentativi, i processi messi in atto, i fallimenti ed i risultati conseguiti per tener memoria locale, per dare continuità, sistematicità e motivo di riflessione ad un complesso di pratiche. Tutto ciò in vista di un'attività di facilitazione e di intervento che deve trovare le sue figure professionali, riflettere sulle competenze, ma soprattutto definire il complesso di pratiche e di approcci che volta per volta è opportuno usare.

I centri di formazione non possono essere soli nel creare queste condizioni proprio perchè sviluppo locale ed interculturalità non si pongono come temi astratti di riflessione, estraibili dai territori che li implicano. E' necessario un dialogo con i territori e con le società, una esplicitazione delle domande che coinvolga il mondo della formazione e delle università che spesso dispongono di tempo e di risorse da impegnare, anche se non sempre facilmente orientabili alla ricerca sul campo.

Si tratta di promuovere un'alleanza verso una sperimentazione, con enti locali, organismi rappresentativi, gruppi sociali: si tratta di innescare un processo, probabilmente lento e paziente, senza scorciatoie, ma forse produttivo sul medio lungo periodo.

## Arte in Italia

### Appunti per una riflessione aperta

↳ Bartolomeo Pietromarchi

Segretario Generale, Fondazione Adriano Olivetti, Roma

Gli ultimi quindici anni dell'arte contemporanea italiana sono caratterizzati da un profondo cambiamento nelle poetiche artistiche e nel modo di concepire il ruolo dell'artista in rapporto al contesto sociale e culturale. Se la storia è ben presente e viva nella creazione attuale, altrettanto evidenti sono gli elementi di discontinuità e di rottura che inducono molti artisti a scegliere forme di ricerca e di azione che li portano fuori dai tradizionali contesti del mondo dell'arte e a sperimentare linguaggi ogni volta diversi, in un'ottica di contaminazione e multidisciplinarietà. Le attuali pratiche artistiche di critica, disseminazione e compenetrazione con le dinamiche sociali più ampie sono il risultato di un complesso percorso storico: profonde urgenze di trasformazione sembrano investire l'arte e le sue istituzioni, slittamenti e ripensamenti necessari a garantire la specificità della creazione artistica e la sua incisività nella contemporaneità.

La situazione italiana d'inizio anni Novanta è una situazione problematica: non così esotica da suscitare l'interesse di critici e curatori internazionali, che negli stessi anni intraprendono un proficuo lavoro di ricerca e di approfondimento delle culture artistiche a margini del mondo occidentale (dall'Africa, all'Estremo Oriente, dall'Europa dell'Est al Centro e Sud America). Troppo poco centrale e strutturata per imporre i propri linguaggi artistici, la nuova produzione dell'arte italiana conosce un forte periodo di isolamento. Schiacciati dal peso della generazione precedente, i giovani artisti che si affacciano in quel periodo hanno pochissimi riferimenti e occasioni di confronto espositivo, e il loro sforzo è quello di condurre una ricerca che sappia distinguersi in modo netto rispetto alle esperienze dell'arte italiana già

internazionalmente conosciute e apprezzate. Sono pochissimi gli spazi museali adibiti ad esposizioni temporanee, che possano svolgere un lavoro di ricerca e supporto di artisti emergenti, anche attraverso l'acquisizione di opere d'arte, simili alle Kunsthalle tedesche e ai FRAC francesi. Tale situazione persiste sino alla metà degli anni Novanta quando la situazione inizia lentamente a cambiare.

I processi cosiddetti di globalizzazione e la critica alle ideologie determinano una apertura sia tematica che fisica dei confini tradizionali dell'arte: tematiche quali quelle del confine e della ridefinizione identitaria divengono il fulcro della riflessione artistica. Superato il concetto stesso di avanguardia, l'arte subisce anche un processo di istituzionalizzazione: il cosiddetto 'sistema' dell'arte, rappresentato da quel tessuto che va dall'istituzioni museali alle scuole d'arte, dalla promozione all'estero alla comunicazione, acquista una importanza cruciale nelle dinamiche culturali legate alla produzione e divulgazione dell'arte contemporanea.

Negli anni successivi in Italia, sebbene in ritardo rispetto ad altre esperienze estere più dinamiche e strutturate, svolgono un ruolo importante di promozione e diffusione dei nuovi linguaggi artistici alcune istituzioni museali, con una conduzione più agile, spesso lontane dai grandi centri, affidate a critici e direttori 'militanti', il cui programma include intensi scambi con il panorama artistico internazionale. Altro contributo determinante nella ricerca e promozione culturale e artistica è quello delle fondazioni italiane, che operano attraverso l'organizzazione di mostre, conferenze, workshop, premi annuali assegnati da giurie internazionali ad artisti emergenti. A queste istituzioni si affiancano numerosissime

associazioni e centri culturali no-profit diffusi in tutto il territorio nazionale, che svolgono, con il supporto dei comuni e delle regioni, un lavoro di documentazione e ricerca a sostegno dell'arte contemporanea di grande rilevanza.

Un cambiamento radicale è avvenuto in questi ultimi anni all'interno della progettazione delle politiche culturali: la cultura contemporanea non viene più solo veicolata attraverso i consueti canali istituzionali, ma piuttosto si colloca all'interno di quella rete di scambi e confronti che si è andata sviluppando in modo autonomo, in particolare per quanto riguarda i progetti degli artisti nello spazio pubblico. Il network, costituito da artisti e gruppi interdisciplinari, curatori e organizzazioni indipendenti, operatori culturali, architetti e urbanisti, acquista nel panorama artistico contemporaneo un'importanza fondamentale: la rete di contatti funziona come un 'contenitore' che non si istituisce dall'alto, ma piuttosto veicola degli input dal basso, grazie alla mobilità e all'intreccio delle storie e delle esperienze maturate in differenti contesti sociali e culturali.

La messa in discussione delle tradizionali forme di promozione e progettazione culturale ha sollecitato una riflessione critica da parte delle stesse istituzioni, sia sul fronte pubblico che privato. Se da una parte l'arte fa esperienza del reale per circoscrivere i limiti legati alle politiche culturali istituzionali, dall'altro è l'istituzione stessa che fa riferimento a queste pratiche artistiche per superare la sua crisi interna.

Le riflessioni teoriche di economisti, giuristi e critici d'arte mostrano come alcuni meccanismi tradizionali di scambio, alcune norme giuridiche e persino certe dinamiche del mondo dell'arte così come hanno preso forma nella postmodernità, siano ormai ampiamente superate. D'altro canto, le stesse riflessioni mettono in luce come la ricerca artistica abbia individuato in anticipo campi semantici e modalità di azione e comunicazione che fanno ormai parte del lessico condiviso della sfera pubblica: processualità e partecipazione in primo luogo.

Il concetto di *territorio* è divenuto uno dei termini di riferimento con cui misurare le trasformazioni culturali in atto per tentare di delinearne una rappresentazione fisica. Termini come flussi, frontiere, reti, mobilità applicati alla lettura del nostro spazio culturale, contribuiscono a definire non solo il campo entro il quale interpretare il rapporto dell'uomo

con ciò che lo circonda, il mondo entro il quale è costretto ad orientarsi, ma anche una nuova concezione del rapporto con lo spazio e il tempo, di come questi assi fondamentali dell'esperienza incidano in altre parole sulla sua stessa identità. Da queste premesse prende le mosse il dibattito attorno alla nozione di spazio pubblico e a tutte le sue declinazioni e riflessioni teoriche che lo hanno accompagnato in questi ultimi anni.

L'affermarsi di una progettualità artistica pubblica rispetto al contemporaneo è stata in Italia particolarmente faticosa. In un contesto in cui i rapporti tra arte e territorio diventano cruciali è senz'altro la dimensione locale quella che rappresenta la maggiore creatività e innovazione, in cui si individuano convergenze metodologiche e operative tra politiche pubbliche e ricerca artistica che, proprio in virtù delle sue pratiche di infiltrazione, comunicazione e analisi complessa dei territori, può fornire delle indicazioni di metodo e talvolta di poetica per la gestione dei territori stessi.

Tuttavia è necessario sottolineare che le esperienze territoriali non hanno a disposizione in Italia strumenti di valorizzazione di respiro nazionale. Una delle tante conseguenze di questa carenza è che le dinamiche di legittimazione di queste pratiche appaiono oggi troppo interne e funzionali al campo di azione dei progetti stessi: ci troviamo di fronte ad una costellazione di iniziative eccellenti che fanno fatica, e non per loro responsabilità, a essere riconosciute e valorizzate come "buone pratiche". Il paradosso, in questo come in altri campi, è che il riconoscimento internazionale, e di conseguenza l'accesso a un contesto dove i meccanismi di valutazione e valorizzazione sembrano più lineari, si ottiene con maggiore facilità di quello nazionale.

La multidisciplinarietà emerge come prospettiva elettiva sia della produzione artistica che della riflessione teorica, rispondendo alla condizione storica contemporanea, alle forme espressive attuali e a schemi produttivi in trasformazione: gli artisti italiani dell'ultima generazione si contraddistinguono per un approccio critico e aperto ai diversi media e la contaminazione tra diversi ambiti, come l'arte, l'architettura, il video e la multimedialità.

La loro generazione è cresciuta con l'annullamento dei confini culturali e geografici, da cui risulta una commistione di linguaggi e di mezzi espressivi.

La ricerca artistica contemporanea, tanto nella sua specificità di campo quanto nelle sempre maggiori interazioni con i nodi critici della sfera pubblica, pone dunque domande a una varietà di discipline, dalla teoria dell'arte, all'economia, alla sociologia ed è quindi attraverso il confronto multidisciplinare e la discussione fra i diversi attori, sia pubblici che privati, che riteniamo possa essere possibile evidenziare inedite forme di azione e promozione nell'ambito delle politiche culturali.

La domanda oggi più che mai si orienta verso il fronte della formazione, attraverso atelier per artisti, borse di studio, sostegno alla produzione di progetti innovativi, ed è ugualmente fondamentale sviluppare programmi di ricerca e formazione nell'ambito del management culturale, sull'esempio dei programmi avviati in ambito internazionale.

Le attuali procedure di progettazione culturale hanno ricevuto grande impulso dai programmi europei. In coincidenza con il lancio di una nuova generazione di programmi dell'Unione Europea relativi a istruzione e formazione, cultura e gioventù per il periodo 2007-2013, è fondamentale avviare una riflessione ad ampio raggio sulle prospettive future in un'ottica interdisciplinare, nella convinzione che la ricerca e la produzione artistica non sono separate dalle questioni centrali della società, dall'economia, dalla gestione del territorio e dei suoi conflitti, dalla vita delle comunità e dell'individuazione di forme sostenibili di innovazione produttiva.

## Musei e patrimonio culturale

Nuove missioni,  
nuove professionalità.

↳ Alberto Garlandini  
Dirigente Musei e Servizi Culturali della  
Regione Lombardia, Consigliere nazionale  
di ICOM Italia

### **La formazione dei professionisti dei musei e del patrimonio culturale è da ripensare.**

In pochi anni i musei - e gli altri servizi culturali - hanno cambiato radicalmente funzione e ruolo sociale. Le competenze per la loro gestione sono diventate sempre più complesse e multidisciplinari. I professionisti dei musei e del patrimonio sono oggi molto diversi dal passato. Non si possono progettare nuovi percorsi formativi senza una seria analisi dei processi di innovazione in atto. Al di là di poche lodevoli eccezioni, l'offerta formativa non risponde ai nuovi bisogni. Le università e le altre agenzie della formazione hanno determinato una inflazione di corsi in materia di beni, servizi e attività culturali, senza peraltro riuscire a rispondere alle esigenze del mondo del lavoro.

Dopo una seria analisi delle trasformazioni in atto, i professionisti hanno proposto sia un aggiornamento dei tradizionali profili di competenze, sia nuove figure professionali. Il 24 ottobre 2005 a Milano la Prima conferenza dei musei italiani, convocata dalla Conferenza permanente delle associazioni museali<sup>1</sup>, ha discusso e approvato una innovativa Carta

---

<sup>1</sup> Nel novembre 2004, su proposta di ICOM Italia, si è costituita la Conferenza permanente delle associazioni museali italiane, composta da ICOM Italia; SIMBDEA Società Italiana per la Museografia e i Beni Demotnoantropologici; ANMS Associazione Nazionale Musei Scientifici; AMEI Associazione Musei Ecclesiastici Italiani; ANMLI Associazione Nazionale Musei Locali e Istituzionali; AMACI Associazione Musei d'Arte

nazionale delle professioni museali<sup>2</sup>. La Seconda Conferenza nazionale dei musei, che si terrà a Roma il 2 ottobre 2006, riprenderà il tema della formazione e aprirà il confronto con l'Associazione Italiana delle Biblioteche e l'Associazione Nazionale Archivistici Italiani, che discuteranno anch'esse nelle loro assemblee nazionali il tema della valorizzazione delle rispettive professioni e professionalità.

Queste brevi note sono dedicate alla formazione dei professionisti, e in particolare di quelli dei musei, ma non va dimenticato che un equilibrato sviluppo dei musei, e degli altri istituti della cultura, richiede l'apporto competente di altre due componenti: i volontari e gli amministratori. Anche per essi, e con modalità innovative rispetto al passato, vanno progettati percorsi di formazione e di aggiornamento.

Propongo alla discussione alcune questioni che mi paiono prioritarie. Siamo in grado di costruire una effettiva comunità dei professionisti del patrimonio culturale? E' possibile superare ogni residuo di corporativismo di categoria e procedere verso la costituzione di un "corpo di azione tecnica" per la tutela e la valorizzazione del patrimonio? Al di là dei limiti delle riorganizzate scuole di specializzazione, possiamo ragionare di una

---

Contemporanea Italiani; Commissione Musei della CRUI Conferenza dei Rettori delle Università Italiane.

<sup>2</sup> Si veda A. Garlandini (a cura di), *La carta nazionale delle professionalità museali. Conferenza nazionale dei musei. Milano Auditorium Giorgio Gaber 24 ottobre 2005*, ICOM Italia e Regione Lombardia, Milano, 2006.

scuola di alta formazione dei professionisti del patrimonio culturale? Se riprogettate e reindirizzate, la formazione e l'aggiornamento continuo possono diventare la chiave di volta per governare il cambiamento.

### **Una prima questione: chi sono oggi i professionisti museali?**

Malgrado le carenze delle statistiche nazionali, possiamo stimare che ormai siano varie decine di migliaia i professionisti che lavorano nei e per i più di quattromila musei italiani<sup>3</sup>. Va considerato che molti professionisti non sono dipendenti diretti dei musei, ma collaborano con essi, sia individualmente che in soggetti profit e no profit.

I professionisti effettivamente impiegati nei musei italiani sono insufficienti alle necessità, e sono molto frammentati per ruolo, tipo di incarico, continuità di lavoro, responsabilità esercitate, competenze professionali. L'ampliamento dei rapporti di lavoro permessi dalle recenti normative e il superamento della tradizionale gestione in economia da parte delle amministrazioni pubbliche hanno accentuato la diversificazione della contrattualistica<sup>4</sup>. L'innovazione delle forme di gestione dei musei pubblici comporta la costituzione di nuovi soggetti gestionali privati e misti. Ciò si somma alla storica presenza di musei di fondazioni, associazioni, enti ecclesiastici. In conseguenza di ciò, le professioni museali sono oggi esercitate non solo da dipendenti pubblici e figure assimilabili, ma anche da un numero sempre maggiore di dipendenti privati, liberi professionisti, consulenti e titolari di contratti atipici.

### **Per governare l'esternalizzazione dei servizi è necessaria una comunità di professionisti qualificati e responsabilizzati**

Sono ormai numerosi i soggetti privati, no profit in massima parte, che sono incaricati di esercitare importanti funzioni museali (servizi

---

<sup>3</sup> La recente rilevazione della Corte dei Conti sui musei segnala la presenza media di quasi otto dipendenti per museo; il sistema informativo della Regione Lombardia segnala la presenza media di circa 10 persone a contratto per ogni museo lombardo (un terzo dei quali è composto da personale direttivo), a cui si aggiungono mediamente più di cinque volontari per museo.

<sup>4</sup> Nei musei, oltre ai contratti dei Ministeri e delle Regioni-autonomie locali, sono presenti quelli di Federculture, del Turismo, del Commercio, della Ricerca ed altri ancora.

di accoglienza, di promozione e di comunicazione, servizi educativi e didattici, servizi editoriali e di merchandising, .....)<sup>5</sup>. La presenza continuativa di professionisti è indispensabile per poter governare i processi di esternalizzazione dei servizi ed evitare scadimenti della loro qualità.

I professionisti museali possono dipendere direttamente dal museo o lavorare in soggetti privati no profit o for profit al servizio dei musei, ma devono possedere le medesime competenze. E' indispensabile che quanti lavorano nei musei e per i musei condividano metodologie di lavoro, obiettivi, strategie e soprattutto principi etici. L'esternalizzazione dei servizi rende ancor più urgente ricomporre la comunità professionale e muoversi verso la costituzione di un "corpo di azione tecnica", capace di agire unitariamente, indipendentemente dalle diverse posizioni lavorative.

### **La Carta nazionale delle professioni museali: una occasione per verificare la rispondenza dei percorsi formativi alle esigenze del mercato del lavoro**

La Carta proposta dalle associazioni museali è una sistematizzazione di quanto già prodotto negli ultimi anni<sup>6</sup>. Essa aggiorna professionalità tradizionalmente presenti e valorizza professionalità nuove, non ancora consolidate nei musei italiani. E' rivolta a tutti i musei, siano essi pubblici o privati, indipendentemente dalle loro dimensioni, origini, titolarità, tipologia.

Nella Carta sono individuati venti profili professionali prioritari<sup>7</sup>, di cui sono descritti

---

<sup>5</sup> E' prevedibile che il decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 155, relativo alla *Disciplina dell'impresa sociale, a norma della legge 13 giugno 2005, n. 118* aumenterà il peso del terzo settore nella valorizzazione dei beni culturali; nella nuova normativa sono però presenti significative criticità, prima fra tutte la mancanza di agevolazioni finanziarie, contributive o fiscali.

<sup>6</sup> La Carta fa riferimento innanzitutto all'Atto di indirizzo nazionale sugli standard museali del 2001, ma anche a varie iniziative regionali, *in primis* l'accreditamento dei musei e l'analisi dei profili professionali prioritari definiti dalla Regione Lombardia nel 2002.

<sup>7</sup> Oltre al direttore sono definiti i seguenti profili professionali: conservatore, tecnico addetto (o assistente) alle collezioni - introdotto nel 2006 -, catalogatore, registrar; responsabile dei servizi educativi ed educatore museale, responsabile del centro di documentazione, responsabile della biblioteca, coordinatore ed operatore dei servizi di accoglienza e custodia; responsabile amministrativo e finanziario,



responsabilità, ambiti e compiti, requisiti per l'accesso all'incarico, modalità di incarico. La figura centrale e inderogabile del museo è il direttore. Alla responsabilità del direttore afferiscono i quattro ambiti di attività museale corrispondenti alle funzioni museali del Codice deontologico di ICOM: ricerca, cura e gestione delle collezioni; servizi e rapporti con il pubblico; amministrazione, finanza, gestione e relazioni pubbliche; strutture e sicurezza.

Alcune professionalità della Carta hanno genesi e profili prettamente museali – conservatore, responsabile dei servizi educativi, .... –, altre hanno origine in altri istituti culturali – bibliotecario, documentalista, registrar, .... –, altre provengono da ambiti economico/manageriali – responsabile per lo sviluppo, responsabile amministrativo e finanziario, .... –, altre ancora sono trasversali – responsabile dell'ufficio stampa e delle relazioni pubbliche, responsabile del sito web, responsabile della sicurezza, .....

Preso atto che in molti musei italiani pochissimi professionisti (se non uno solo) si trovano a gestire l'insieme delle funzioni museali, la Carta è prima di tutto uno strumento utile per rivendicare nei musei una maggiore presenza di professionisti. Ma ha anche un secondo obiettivo: offrire elementi di riflessione alle Università e agli altri soggetti che si occupano di formazione e di aggiornamento per verificare i percorsi formativi e per cercare una più diretta corrispondenza con il mercato del lavoro, sia sul piano quantitativo che qualitativo.

### **Verso un corpo tecnico della tutela e della valorizzazione del patrimonio**

La Carta è un contributo dei professionisti museali verso la costituzione di un corpo tecnico della tutela e della valorizzazione del patrimonio culturale. L'auspicio è che i professionisti dei musei abbiano finalmente effettive prospettive di carriera e di crescita professionale. Non è più accettabile che la carriera di gran parte dei professionisti si svolga quasi per intero nello stesso ente e nello stesso museo. Occorre favorire la mobilità interistituzionale, innanzitutto nel

---

responsabile della segreteria, responsabile per lo sviluppo, responsabile del sito web, responsabile dell'ufficio stampa e delle pubbliche relazioni; responsabile delle strutture e dell'impiantistica, responsabile della sicurezza, progettista degli allestimenti, responsabile della rete informatica

settore pubblico. Vi sono esempi positivi di passaggio di responsabilità da un comune ad un altro, dallo stato alle regioni e ai comuni e viceversa. Purtroppo si tratta ancora di episodi isolati. Siamo ben lontani, per fattori sia normativi che culturali, da una effettiva osmosi di professionalità tra i musei pubblici e tra i musei pubblici e quelli privati, e più in generale tra le amministrazioni pubbliche e i soggetti privati. Questo blocco va a scapito sia della crescita professionale dei singoli, sia della crescita qualitativa degli istituti.

### **Il codice dei beni culturali e del paesaggio e la formazione dei restauratori**

Il restauratore è una delle professioni individuate dalla Carta delle professioni museali. La Conferenza nazionale dei musei di Milano ha valutato molto positivamente il riconoscimento che ne ha fatto il Codice<sup>8</sup> e ha auspicato che ad esso segua quello di altre professioni museali e del patrimonio culturale.

L'insegnamento del restauro sarà impartito solo dalle scuole statali di alta formazione e di studio (Istituto centrale del restauro, Opificio delle pietre dure ed Istituto centrale per la patologia del libro) e dalle scuole di alta formazione del restauro accreditate presso i centri da istituirsi mediante accordi tra il MiBAC e le regioni, nonché presso altri soggetti pubblici e privati accreditati dallo Stato. Sarà un decreto del MiBAC, in concerto con il Ministero per l'università e la ricerca, ad individuare le modalità di accreditamento e di vigilanza sullo svolgimento delle attività didattiche e dell'esame finale. Il titolo accademico rilasciato è equiparato al diploma di laurea specialistica/magistrale e la qualifica di restauratore di beni culturali sarà attribuita con provvedimenti del Ministero. I restauratori qualificati saranno inseriti in un apposito elenco gestito dal Ministero.

### **Più specializzazione e più interdisciplinarietà: le *Curricula Guidelines for museum professional development* di ICOM**

Il museo contemporaneo richiede sia più professionalizzazione e specializzazione, sia più

---

<sup>8</sup> Si veda l'articolo 29 *Conservazione* del Decreto Legislativo del 22 gennaio 2004 n. 42, *Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137*

interdisciplinarietà, trasversalità e capacità di lavorare in gruppo. ICOM, anche attraverso i suoi comitati internazionali ICTOP<sup>9</sup> e ICOFOM<sup>10</sup>, è da anni impegnato nello studio delle nuove professionalità museali. Alla luce delle profonde trasformazioni vissute dal museo nello scorcio del XX secolo, ICTOP ha rielaborato il *Basic syllabus for professional museum training* degli anni settanta a favore di *Curricula Guidelines for museum professional development*<sup>11</sup>. Si è così passati da un documento che costituiva nella sostanza il programma di un corso di laurea in museologia - il *basic syllabus* - ad un insieme di linee guida formative - le *curricula guidelines* - che delineano le complesse e variegate conoscenze, competenze ed abilità necessarie per lavorare nei musei contemporanei, in una logica di formazione professionale permanente e a più livelli.

Le *Curricula Guidelines* descrivono le conoscenze e le abilità necessarie ai professionisti dei musei, suddividendole in cinque aree di competenze. Nel modello ad albero elaborato da ICTOP le radici e il tronco individuano le competenze generali (finanza, gestione delle risorse, information technology, comunicazione, project management, ecc.) e le competenze museologiche che devono essere condivise da quanti lavorano in un museo. I rami e il fogliame illustrano le competenze funzionali necessarie per svolgere attività specifiche: competenze di servizio pubblico; competenze manageriali; competenze relative alla informazione-comunicazione e alla cura e gestione delle collezioni.

Un secondo riferimento è costituito dalle ricerche svolte da ICTOP sulle esperienze internazionali di formazione. Esse indicano che la formazione dei professionisti museali è organizzata a livello postgraduate e si deve innestare su una già esistente base di formazione specialistica e disciplinare ottenuta a livello di corso di laurea. In secondo luogo, si evidenzia che i programmi formativi devono prevedere la compresenza equilibrata di tre aree formative: museologia e conservazione delle collezioni; gestione manageriale e marketing; gestione dei servizi al pubblico.

---

<sup>9</sup> ICTOP Comitato internazionale di ICOM sulla formazione del personale

<sup>10</sup> ICOFOM Comitato internazionale di ICOM sulla museologia

<sup>11</sup> Le *Curricula Guidelines* sono state approvate dal Consiglio esecutivo di ICOM nel 2000.

## **La riorganizzazione delle scuole di specializzazione**

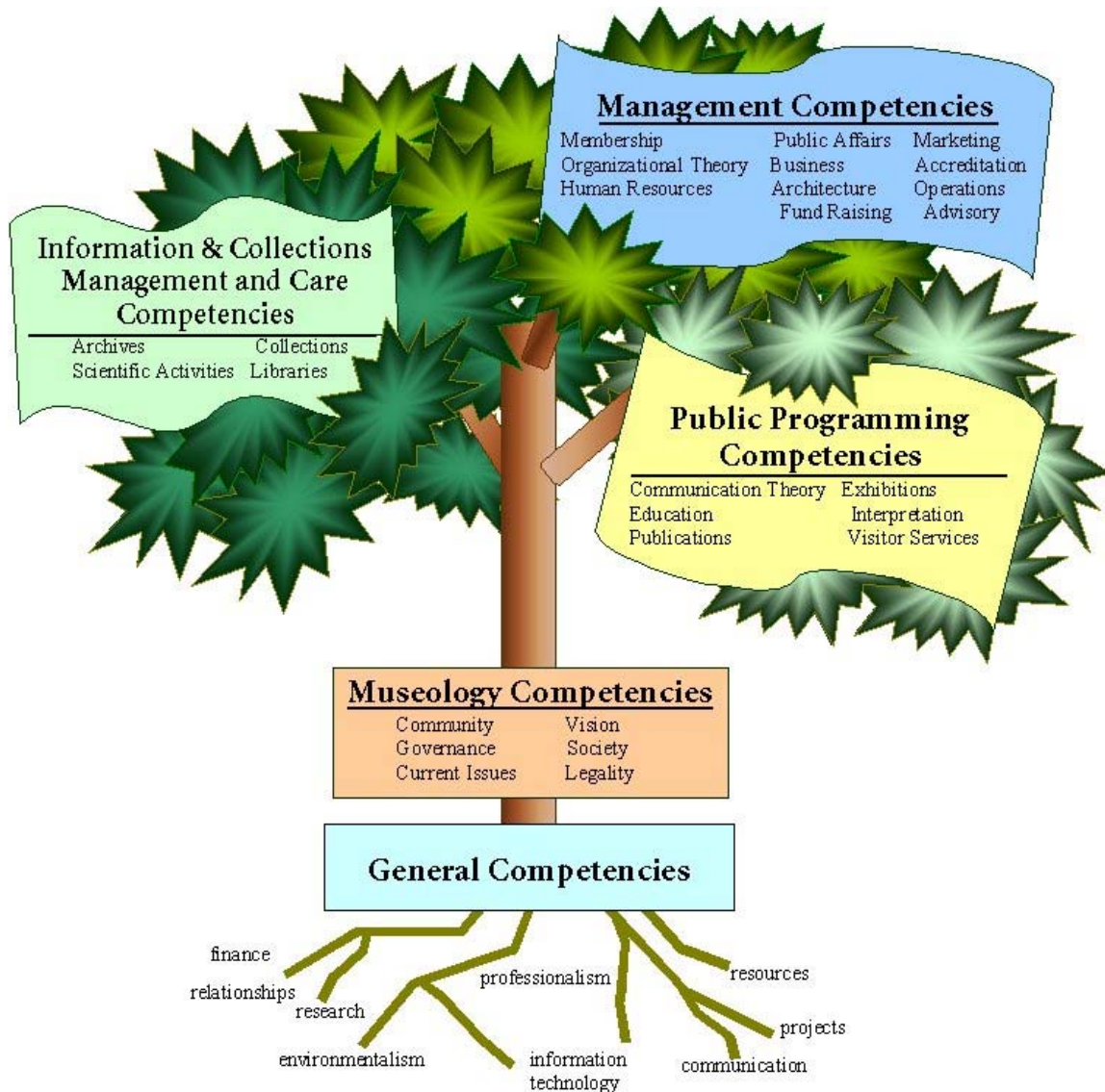
Un elemento di novità nello scenario della formazione dei professionisti della cultura è costituito dal decreto emanato nel marzo 2006 dal Ministero dell'Istruzione, della Università e della Ricerca, di concerto con il MiBAC, con cui sono state riorganizzate le scuole di specializzazione nel settore della tutela, gestione e valorizzazione del patrimonio culturale. Sono individuate otto tipologie di scuole - relative ai beni archeologici, ai beni architettonici e del paesaggio, ai beni storico artistici, ai beni archivistici e librari, ai beni demotnoantropologici, ai beni musicali, ai beni scientifici e tecnologici, ai beni naturali e territoriali - a cui si aggiunge la previsione di una nona scuola per la conservazione e il restauro dei beni mobili e delle superfici decorate dell'architettura.

Il rilancio delle scuole di specializzazione è certamente un fatto positivo, ma per vari aspetti le modalità previste dal decreto non rispondono alle esigenze di formazione e aggiornamento dei professionisti che gestiscono i musei e il patrimonio culturale. La criticità maggiore consiste nella frammentazione dei percorsi formativi e nella mancanza di una effettiva interdisciplinarietà. Ciò sembra garantire una continuità dei percorsi accademici, ma non tiene in sufficiente considerazione il fatto che la gestione dei servizi culturali richiede un approccio fortemente trasversale e multidisciplinare.

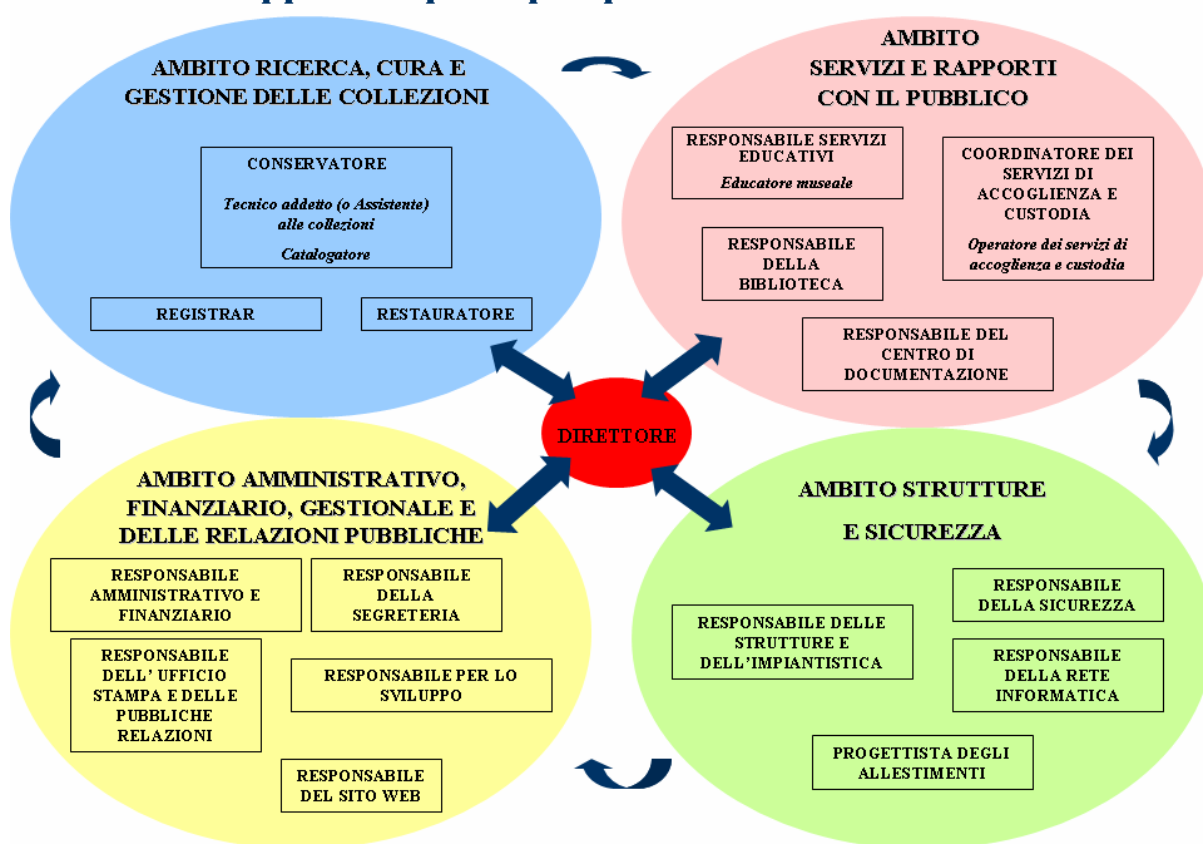
## **Verso una scuola di alta formazione dei professionisti del patrimonio culturale?**

Per costituire un corpo tecnico unitario, sono necessari percorsi formativi integrati per l'insieme dei professionisti del patrimonio. Una esperienza da studiare con attenzione è quella francese della formazione dei *Conservateurs du patrimoine* attuata dall'*Institut national du patrimoine*. E' concepibile anche in Italia una scuola di alta formazione per l'insieme dei professionisti del patrimonio culturale? A tale scuola parteciperebbero specialisti di ogni disciplina, dotati di laurea specialistica /magistrale, a cui verrebbe fornita una formazione integrata, interdisciplinare, con ampio spazio all'esperienza diretta nei musei e nei servizi culturali, e con un approccio trasversale alla tutela, gestione e valorizzazione del patrimonio. Tale scuola

offrirebbe agli amministratori dei musei e dei servizi culturali – sia pubblici che privati - un corpo di professionisti formato all'uopo, lasciando alle scuole di specializzazione la formazione più specialistica ed accademica.



## Mappa delle principali professionalità museali



# Lo spettacolo

↳ Antonio Taormina  
Direttore, Fondazione ATER Formazione  
Modena

## 1. I bisogni del sistema dello spettacolo

Volendo affrontare i bisogni e i fabbisogni, ossia le prospettive evocate nel titolo del nostro convegno, mi sembra inevitabile partire dallo stato dell'arte.

L'attuale assetto dello spettacolo, come tutti sappiamo, è la risultante di una serie di processi di ampia portata che ha portato a ridisegnare i modelli organizzativi delle imprese (pubbliche e private), a individuare nuovi settori di attività, a dotarsi di strumenti propri della cultura d'impresa, a ripensare funzionigrammi e figure professionali, e questo in particolare in relazione al management.

Volendo tentare una semplificazione possiamo affermare che il sistema dello spettacolo oggi richiede:

- figure già codificate, le cui ascendenze sono da ricercarsi nella stessa storia dell'impresariato teatrale, riconducibili all'ambito gestionale organizzativo, ridisegnate sul piano delle competenze progettuali, direzionali, strategiche, relazionali.

- figure ad alto valore innovativo con competenze, ad esempio, nel campo delle tecnologie applicate alla comunicazione e più in generale ai processi produttivi.

Partendo dal profilo dell'organizzatore teatrale (termine non sempre motivatamente "declinato", ad indicare possibili evoluzioni e specializzazioni) si è di fatto sistematizzato un paradigma di competenze necessarie, che acquisiscono pesi diversi in rapporto agli obiettivi formativi da perseguire. Vi sono contemplate competenze attinenti macro aree quali: Legislazione dello Spettacolo, Economia della cultura, Politiche culturali, Gestione economica e amministrativa, Organizzazione dello Spettacolo, Gestione delle risorse umane, Strategie aziendali, Project management, MKT

e comunicazione, Nuove tecnologie applicate, Service management, Sviluppo del territorio, oltre alle competenze culturali specifiche. Va altresì aggiunto che esistono scostamenti in parte significativi, nella individuazione delle competenze centrali, laddove ci si sposti dalle attività di Spettacolo a finanziamento pubblico a quelle attività che non rientrano in tale categoria, e sono più direttamente orientate al mercato.

## 2. I fabbisogni formativi

Partendo dai fattori che concorrono a delineare la domanda, i fabbisogni formativi, l'analisi si sposta verso l'incontro tra l'offerta formativa e il mercato reale.

Emergono alcune criticità.

Le figure che attengono il management, non si sottraggono ai limiti intrinseci al settore stesso in termini di inquadramento e di stabilità occupazionale. Da alcuni anni si avverte altresì un ulteriore problema non meno preoccupante, la difficoltà da parte delle imprese di reperire personale con caratteristiche e competenze corrispondenti con le effettive attuali esigenze. Si rileva una discrasia: a fronte di una domanda sempre più decisa di figure posizionate su standard di specializzazione elevati si riscontra un'offerta di neo professionisti, con una formazione in massima parte di tipo generalista, slegata da una conoscenza effettiva del settore, nonostante (o forse a causa di questo) un'offerta formativa, complessivamente intesa, in crescita.

Parallelamente si riscontra un'offerta insufficiente per quanto concerne la formazione continua e quella permanente, indirizzata a chi già lavora, finalizzata alla specializzazione e all'aggiornamento, riconducibile all'alta formazione universitaria,

seppure queste tipologie formative rappresentino leve strategiche essenziali per attivare processi innovativi. Tale esigenza è particolarmente sentita in una fase come quella attuale caratterizzata, per ovvi motivi, dalla contrazione di assunzioni mentre i professionisti strutturati avvertono la necessità di attestarsi su livelli sempre più alti di conoscenza e capacità all'interno di un contesto competitivo.

E ancora: lo scenario in essere evidenzia in maniera netta l'assenza di un disegno organico per la formazione degli operatori delle Regioni e degli Enti locali addetti allo spettacolo, che spesso assolvono il duplice ruolo di gestori di eventi e di attività e di erogatori di finanziamenti. E' sin troppo evidente in questo ambito il richiamo alle previste nuove attribuzioni di competenze, in materia di spettacolo, alle Regioni e agli Enti Locali, in termini di legislazione concorrente, in conseguenza della riforma del titolo V della Costituzione, quali che siano le scelte future.

Nel tentativo di tracciare i "bilanci", ci riferiamo ovviamente a questo convegno, abbiamo evidenziato i limiti, ma anche la capacità propositiva, del sistema formativo creatosi attorno allo Spettacolo negli anni '90, caratterizzato dal ruolo delle regioni e delle province in virtù dell'utilizzo del Fondo Sociale Europeo. L'avvento della riforma universitaria, non ha dato risposta ad un'esigenza di fondo: l'assunzione di sistemi di rilevazione che consentano una progettazione delle attività formative (ci riferiamo in primo luogo ai master di I e II livello) coerente con le tendenze dell'occupazione e i reali fabbisogni. Si è altresì assistito all'istituzione di numerosi corsi di laurea triennali e specialistiche, riconducibili all'organizzazione dello spettacolo.

Complessivamente si protrae l'assenza di un quadro sinottico riconosciuto anche sul versante contrattuale delle figure centrali del management dello spettacolo che rispecchi gli attuali modelli organizzativi; rispetto allo scorso decennio, il settore dimostra però una consapevolezza molto maggiore dei fabbisogni formativi, sia per quanto concerne i nuovi operatori sia chi già opera nelle strutture.

Va qui ribadita la sostanziale differenza tra il ruolo dell'Università e quello degli enti di formazione, che per forza di cose possono operare con maggiore flessibilità, attuando interventi modulati anche su esigenze emergenti, in particolare per quanto attiene la formazione continua, la cui funzione centrale

non consiste nel favorire l'adeguamento al cambiamento, quanto nell'anticiparlo o addirittura indirizzarlo.

E se la programmazione degli interventi formativi in tale ambito richiede strumenti finalizzati alla conoscenza in tempo reale dell'evoluzione delle politiche culturali e dei processi che governano il funzionamento dell'intero sistema dello spettacolo, le stesse istituzioni, necessitano di sistemi di rilevazione specifici e condivisi, per valutare le tendenze dell'occupazione e i fabbisogni formativi e indirizzare le politiche formative ai diversi livelli di governo.

Gli Osservatori culturali istituiti dalle Regioni possono fornire in questo ambito un supporto rilevante, poiché la formazione e la ricerca si alimentano reciprocamente funzionando da vasi comunicanti, creando un circolo virtuoso. La prima per essere efficace e coerente necessita di conoscenze di settore che vadano oltre l'empirismo, la seconda di risorse umane con un alto livello di specializzazione inserite in un sistema che consenta un costante rapporto con il settore professionale di riferimento.

E' opportuno evidenziare che attraverso gli Osservatori è possibile misurare gli effetti delle attività di formazione sul funzionamento dei sistemi culturali territoriali. Questo può avvenire con più modalità:

- il monitoraggio diretto, per quanto riguarda l'attivazione di strumenti aziendali e metodologie implementati attraverso percorsi formativi progettati ad hoc per gli operatori professionali

- l'analisi dell'evoluzione degli assetti di funzionigrammi e organigrammi (in particolare per le imprese private), che permette di valutare l'effettiva capacità di penetrazione nel mercato dei nuovi operatori formati.

Gli Osservatori culturali sono altresì in grado di analizzare la domanda sul versante dell'utenza, di analizzarne le tendenze, le potenzialità, gli andamenti, le esigenze, ed è questo un altro aspetto non sempre sufficientemente considerato.

### **3. Le prospettive**

La riforma universitaria italiana ha determinato l'attivazione di percorsi che attribuiscono all'Università un'effettiva centralità per quanto concerne la formazione delle figure gestionali del settore, acquisisce dunque particolare

rilevanza il tema dei sistemi di relazione tra l'istituzione universitaria e le imprese, ossia il mercato reale, obiettivo questo, insito nella stessa riforma.

Andrebbe dunque sostenuta l'azione di quegli organismi (siano essi scuole riconosciute o enti di formazione), che oltre a garantire competenze sul piano imprenditoriale, dispongano di strumenti e metodologie atti a coprire l'intero ciclo che va dall'analisi dei fabbisogni formativi alle azioni finalizzate a favorire l'inserimento in azienda; strutture multifunzionali, capaci di operare in stretta collaborazione con l'Università, che siano espressione ed emanazione dei sistemi di imprese del settore (o ad essi fortemente collegati), in grado di dialogare con i diversi livelli di governo, incentrate su una logica di rete, non subordinate alle alternanze dei finanziamenti pubblici, la cui *vision* sia favorire l'occupazione e l'evoluzione del settore. Esistono, come sappiamo, a livello nazionale, alcune esperienze significative in tal senso, penso in primo luogo alla Fondazione Fitzcarraldo, alla Paolo Grassi di Milano, all'Accademia d'Arti e Mestieri della Scala di Milano, alla Fondazione ATER Formazione in Emilia-Romagna.

Va qui aggiunta una riflessione in merito ai finanziamenti delle attività di formazione. Come sappiamo è in corso una ridefinizione dei Fondi Strutturali europei e dunque del Fondo Sociale Europeo con un possibile ridimensionamento per diverse regioni italiane; probabilmente si imporranno delle scelte. Da parte delle istituzioni, in primo luogo le Regioni, che in virtù delle recenti riforme hanno competenza esclusiva in materia di formazione professionale. Necessariamente sarà sempre più diffusa la formazione a mercato (va ricordato che in diverse realtà gli stessi master universitari di area culturale hanno potuto fruire ad oggi di finanziamenti derivati dal Fondo sociale europeo). Forse spetterebbe alle Regioni che maggiormente hanno investito nella formazione di questo settore ripensare le proprie linee di intervento anche nella direzione di un maggiore raccordo con l'Università, nell'individuazione di un coordinamento nazionale tra le regioni, ma anche rimodulare i propri sistemi di attribuzione delle qualifiche professionali e di accreditamento degli enti di formazione.

Si avverte l'esigenza da una parte di una mappatura puntuale e aggiornata delle professioni e dei mestieri dello Spettacolo, con una particolare attenzione verso i nuovi profili

e dall'altra di nuove architetture nella progettazione, comprendendo anche modalità più avanzate di stage e work experience.

In una visione di prospettiva andranno dunque contemplate figure quali il *cultural planner* (cito qui Franco Bianchini), laddove anche lo spettacolo necessita di figure le cui basi conoscitive vadano oltre il management e le politiche culturali per abbracciare l'economia politica, la sociologia urbana, l'antropologia, le discipline che consentano la lettura del territorio, ma anche, per citare un ulteriore esempio *l'analista aziendale dell'impresa di spettacolo*.

Vi sono altresì aree scoperte (o quasi) che rappresentano viceversa momenti centrali in una visione complessiva del fare spettacolo, prima tra queste la formazione all'imprenditorialità.

E' da auspicare la costruzione di filiere dell'offerta formativa: dai percorsi universitari alla formazione continua, sino all'alta specializzazione conseguita attraverso corsi con un'impostazione internazionale nell'impianto teorico e nelle fasi operative.

## Un contributo alla discussione

Alcune domande e qualche considerazione

↳ Mimma Gallina

Organizzatrice teatrale e docente di organizzazione teatrale

Come molti operatori teatrali, negli ultimi 8\10 anni ho dedicato sempre più tempo e energie alla formazione, presso corsi professionali e universitari in molte città d'Italia, e già dalla metà degli anni Ottanta insegno al Corso per Organizzatori dello spettacolo della Paolo Grassi a Milano, dove mi sono a mia volta diplomata e dove ho contribuito a definire piani di studi e metodo. Da "docente a contratto" il mio osservatorio non è privilegiato ma abbastanza articolato. Questo incontro mi dà l'occasione per pormi ad alta voce alcune domande e mettere a fuoco qualche considerazione.

### 1) Con riferimento all'offerta formativa.

- Un certo disordine nella **moltiplicazione e caratterizzazione dei corsi** specialistici e professionali, richiede una riflessione e forme di coordinamento a livello nazionale, e forse europeo, da un lato perché i finanziamenti ne hanno favorito la diffusione ma anche condizionato nomi, forme e contenuti (alimentando un creatività apprezzabile, ma non di rado fine a se stessa), dall'altro per la tendenziale dimensione internazionale del settore.

- Non è sufficientemente diffusa invece **la formazione sull'organizzazione dello spettacolo a livello di lauree triennali**, che dovrebbe essere estesa, almeno come opportunità, a tutti i corsi in discipline umanistico-artistiche e non solo (non mi riferisco alle lauree triennali già indirizzate alla gestione dell'attività culturale, sulla cui utilità – in quanto triennio- si potrebbe discutere).

La formazione di base è una condizione perché gli insegnamenti specialistici siano davvero tali e per individuare (o favorire) le "vocazioni".

- **La qualità dei corsi:** cosa rende un soggetto davvero idoneo a garantirla? E come si valuta la qualità di un progetto formativo in questo settore? Quale è il profilo culturale e tecnico di un organizzatore di spettacolo? Non esistono metodi univoci e personalmente sono contraria a qualunque soluzione corporativa o burocratica (albi, certificazioni etc.). Ho opinioni in proposito, ma non soluzioni. Però, se esiste la possibilità di un impegno collettivo dei soggetti formatori, una delle finalità dovrebbe essere la chiarezza (scientifica, di linea, di metodo, di prospettive), nei confronti degli utenti, su basi comuni e come condizione per un effettivo confronto dell'offerta.

- Vedo infine nella diffusione di **seminari altamente qualificati e tecnici** rivolti prevalentemente ad operatori una risposta alla necessità di aggiornamento continuo e di "metodo", spesso molto avvertita dai singoli (non sempre dalle imprese), e anche la possibilità di rimediare a qualche lacuna dei processi formativi eventualmente seguiti.

### 2) Con riferimento alla domanda

- **Gli studenti.**

Il numero assoluto è alto, troppo. La fisionomia degli studenti è inoltre mutata drasticamente col tempo. A spingere i giovani verso l'organizzazione dello spettacolo una volta era la passione tanto a livello di tradizione che di ricerca, spesso intrecciata a



convinzioni forti sul piano politico e civile, e ci trovavamo di fronte giovani informati, non di rado davvero colti, che qualche volta "ripiegavano" da professioni artistiche (con quella maturità che fa capire per tempo che è più utile e gratificante essere un buon organizzatore che un mediocre artista). Col tempo le motivazioni si rivelano sempre più spesso di ripiego –la sede universitaria più vicino casa, un percorso formativo che si suppone più leggero- o frutto di falsi miti e incerti obiettivi candidamente confessati: il principale è entrare nel "mondo dello spettacolo" anche se dalla porta di servizio (il modello è quello televisivo –non sono rari gli studenti che non sono mai stati o quasi a teatro o a un concerto che non sia rock- e la tipologia "velina" è arrivata anche da noi). Questa evoluzione è molto indicativa del ruolo dello spettacolo dal vivo nella nostra società. Ora, ci sono eccezioni, certo (si lavora con passione per loro), e io non credo affatto che per occuparsi di spettacolo occorra un sacro fuoco, ma se sta ai docenti alimentare in corso d'opera motivazioni autentiche, le selezioni sono davvero fondamentali: devono garantire un'articolata formazione di base e verificare almeno quella "curiosità" di fondo (e le attitudini nei corsi professionali) senza cui l'insegnamento è dispersione di energie.

#### **- L'insieme delle imprese (e delle attività)**

In che misura, e quale tipologia di giovani organizzatori richiede il sistema? Ci sono state ricerche e altri potranno dare elementi più obiettivi dei miei. Ma al di là dei probabili riscontri positivi sul piano quantitativo, e delle tipologie e specializzazioni che potremmo descrivere come le più richieste, resta molto grave il problema dell'inquadramento, della precarietà, dei compensi vergognosi, della sottoccupazione.

Il sistema teatrale e musicale non richiede nei fatti gli elementi qualificati che noi vorremmo fornirgli (e in parte forniamo), non certo perché non ne abbia bisogno. E' UNO dei problemi del mancato rinnovamento del settore e ha a che vedere con la sua povertà cronica, ma anche con tradizioni operative e malcostumi radicati, con la mentalità assistenzialistica, con i condizionamenti politici, con una –incredibile ma diffusa- percezione culturale non professionale della specificità organizzativa (anche in ambienti professionistico). Succede così sempre più

spesso che l'impatto dei nostri studenti con la professione sia avvilente e che eviti la frustrazione solo chi ha attitudini imprenditoriali (e magari fortuna) e rischia in proprio, o con altri, o con giovani gruppi (non è raro che giovani compagnie siano infatti meglio organizzate, decisamente più dinamiche, di realtà consolidate). Ma una cosa balza agli occhi e dovremmo spiegarci questa contraddizione: la crescita e l'articolazione della formazione non ha determinato una qualificazione organizzativa del sistema dello spettacolo nel suo complesso. Anzi. Il suo degrado è vistoso e progressivo. Attraverso la formazione si può agire sulla realtà del teatro? Come?

#### **3) Gli enti locali.**

Sono i principali promotori e organizzatori di spettacolo, e esprimono in quanto tali una domanda di competenze professionali e tecniche. Inoltre: competono alle Regioni forme di sostegno e "controllo" dei progetti formativi? intendo della qualità e della specificità dei corsi e soprattutto del rapporto con la ricettività occupazionale a livello territoriale. Penso di sì. Potranno anche farsi promotori del coordinamento nazionale di cui sottolineavo la necessità. Dovrebbero inoltre sostenere la ricerca: penso alla ipotizzata diffusione degli osservatori, ma anche ai margini e ai tempi per la ricerca che si dovrebbero trovare all'interno delle Università e delle centrali formative più qualificate.

Ma quello che mi sentirei di raccomandare in particolare, tornando al punto precedente, è una vigilanza sulla professionalità organizzativa almeno a livello dei soggetti pubblici, o riconosciuti e finanziati. Le Regioni dovrebbero indirettamente -ma anche con incentivi diretti- favorire l'assorbimento dei quadri che i corsi dalle stesse sostenuti andranno a formare. Tanto più che il rapporto e la conoscenza del territorio si dimostra sempre più una competenza importante per l'organizzatore di spettacolo.

#### **3) Per concludere due parole sulla Paolo Grassi di Milano.**

Vorrei sintetizzare i punti di forza della sua impostazione, non troppo diversa da quella teorizzata da Giorgio Guazzotti quasi quarant'anni fa (V. in proposito il libro di Franco Ferrari e il capitolo che ho curato):

- pochi studenti, tempo pieno, biennialità
- un rapporto molto stretto con le pratiche del teatro (a livello di produzione, distribuzione/diffusione e esercizio)
- docenti prevalentemente attivi nell'organizzazione dello spettacolo, ma impegnati per un numero di ore tali da consentire un rapporto stretto e non anonimo con gli studenti
- una cura particolare nel scegliere e monitorare gli stages (con attenzione anche alle nuove aree del sistema e agli sbocchi occupazionali)
- un contesto che ospita anche corsi per registi, attori, tecnici, drammaturghi, che favorisce quindi il confronto e la "convivenza" con le diverse componenti del teatro.

Un'evoluzione degli ultimi anni riguarda inoltre:

- ricerche di gruppo su temi legati alle trasformazioni organizzative del teatro, che sostituiscono le tesi individuali conclusive
- i seminari specialistici –a volte aperti all'esterno- che caratterizzano il 2°anno.

Tutto questo sulla base di una precisa linea didattica e "etica": "sulla conoscenza teorica e pratica del fare teatro in Italia, si innesta la consapevolezza della funzione pubblica e della dimensione economica del teatro, presupposto per la formazione di un operatore critico, aperto al confronto con altri sistemi". Se questa linea per qualche anno è parsa superata –proprio in rapporto all'introduzione di nuove discipline e specializzazioni apparentemente distanti dal teatro reale- sulla distanza mi sembra ancora sostanzialmente efficace.

## Festival e Grandi Eventi

↳ Fabrizio Grifasi

Vice Direttore Romaeuropa Festival

Come tutto il settore delle attività culturali , anche i Festival negli ultimi decenni hanno conosciuto una crescita dell'offerta straordinaria all'interno della quale è contenuta la mutazione profonda della loro natura e del senso stesso della parola "festival".

I " Festival " -nella loro forma moderna- nascono *nella prima metà del secolo scorso* come vetrine "nazionali". Limitati nel numero, frequentati da una elite esclusiva, attesi dalle pagine critiche dei giornali per commentarne le creazioni e le esecuzioni, dedicati essenzialmente all'opera, alla musica classica e più marginalmente al teatro e poi al cinema , erano inizialmente il luogo dell'eccellenza borghese. Locati dunque in amabili piccole o medie cittadine o in luoghi altamente simbolici, momenti per lo più estivi , abbinabili alla vacanza ed al turismo. Questi pochi festival diventano presto " prototipi" da prendere a modello (ma anche da stravolgere), luoghi attraversati ( alcuni) dai fermenti creativi e radicali degli anni sessanta e settanta, attenti ai cambiamenti ed alle trasformazioni espresse dagli artisti, decisamente orientati in alcuni casi ad un orizzonte internazionale. All'interno di questo processo alcuni di essi (purtroppo non tutti) riescono dunque anche a trasformarsi e a ripensare alla propria missione,

Tra *la fine degli anni settanta e gli ottanta* a questi festival di prima generazione se ne affiancano degli altri pensati per rendere conto delle trasformazioni della scena creativa e dei linguaggi artistici, e per offrire opportunità a nuove generazioni di creatori. Se i piccoli centri continuano ad essere i luoghi deputati di questa germinazione, pian piano anche alcune grandi aree urbane diventano sedi di progetti innovativi (" festival" ed "eventi", manifestazioni particolari a ricorrenza straordinaria non necessariamente legati allo spettacolo) con grandi bacini di utenza

potenziale e dunque possibilità di mobilitare maggiori risorse economiche, di vicinanza con i media e spesso con infrastrutture adeguate al crescere delle esigenze produttive degli spettacoli. Alcuni di questi riescono anche ad interpretare le esigenze di pubblici nuovi, a rappresentare momenti di ritrovo e coesione sociale e dunque a rinnovare il senso di esperienza condivisa.

Se lo 'spettacolo dal vivo' ed il 'cinema' sono stati per lungo tempo il contenuto dei "festival", con i loro limiti di fruizione ancora attuali ( alti costi di produzione e gestione, offerta di posti limitata, repliche ridotte), *nell'ultimo decennio* altre manifestazioni si sono affermate aprendo alla condivisione culturale pratiche e saperi come la 'scienza' e la 'letteratura' .

Oggi tutte le manifestazioni, nella loro diversità ed articolazione, devono comunque confrontarsi con le grandi questioni che sono al cuore dell'organizzazione culturale contemporanea : l'accesso più democratico all'esperienza artistica; la nascita di un tessuto, nazionale ed internazionale, di luoghi di produzione e di diffusione indipendenti, un tessuto che affianca le strutture più istituzionali, la qualità e la differenziazione delle scelte artistiche; il rapporto tra sperimentazione, ricerca e cultura di massa; una attenzione più ampliata ai media, per coinvolgere oltre le poche pagine della critica, nuovi spazi come quelli delle cronache cittadine, del costume ,della società e talvolta anche della politica; la necessità di professionalizzare gli staff; la competizione tra manifestazioni anche molto diverse in sede locale e nazionale; la spirale costi/risorse; il rapporto con i privati e con i localismi politici, dove la spinta ad affrontare in termini di marketing personale le grandi-piccole scelte culturali è cresciuta sensibilmente.

Accanto a queste riflessioni è però necessario affiancare la consapevolezza che "Festival" e "grandi eventi" sono diventati, per le loro caratteristiche di breve durata – flessibilità – tematicità, anche strumenti della progettazione culturale sul territorio. Questo implica: una forte interconnessione con il rilancio di aree industriali dismesse, la valorizzazione di siti archeologici e storici, l'abbinamento con le politiche di crescita dei flussi turistici, la creazione di un indotto economico collaterale, la capacità di dialogare e rispondere alle richieste di enti locali ed aziende private.

Si tratta di questioni complesse, emerse con così tale rapidità negli ultimi anni da obbligarci a rivedere il nostro bagaglio teorico necessario ad affrontarle.

La fotografia della situazione attuale è quella di una proliferazione di "festival", "eventi" e "manifestazioni" dalle tipologie più disparate, con enormi disparità di contenuto, che rende l'Europa il continente a più alta concentrazione al mondo per attività, investimenti e pubblico in un contesto mondiale in cui la creatività è il cuore e l'energia del nostro tempo. Quindi il termine stesso di "Festival", accanto a quello non meno abusato di "Evento" è diventato un brand omnicomprensivo, che per il suo abuso finisce per significare tutto e quindi niente, raccogliere sotto il suo ombrello protettivo i progetti più disparati, molti di discutibile qualità. In questo proliferare inarrestabile, in cui spesso l'auditel quantitativo e partecipativo è diventato la misura del successo o meno di una manifestazione, in cui la ricerca del consenso mediatico è talvolta l'unica ragione d'essere di alcune iniziative e le parole "festival" ed "evento" funzionano come passepartout autoleggittimante agli occhi dei politici, dei media e spesso del pubblico. Eppure non ha alcun senso alzare barriere protettive da "riserva naturale", ma anzi è necessario accettare la sfida anche dei numeri e del rapporto con la cultura di massa.

Le questioni di fondo per gli operatori culturali che desiderano impegnarsi in un festival o un qualsivoglia "evento culturale", più o meno grande, rimangono inalterate: *definire* il senso e la missione di un progetto e di conseguenza i suoi contenuti artistici e culturali, *reperire* le capacità professionali per organizzarlo e gestirlo.

In questa ottica ha senso articolare una riflessione sui processi di formazione e qualificazione che non disgiunga questi due momenti, quello dei "contenuti" e quello della

"tecnica", e per quanto riguarda il secondo che analizzi le aree sensibili e le necessità del mercato, poichè si sono accresciute le esigenze di dotarsi di operatori e management all'altezza di queste nuove sfide e che sappiano coniugare in maniera costantemente nuova le esigenze di fondo di un progetto culturale con la complessità delle sollecitazioni esterne.

E' innegabile infatti che la diversità delle proposte di qualità oggi offerte dal mercato culturale sia una oggettiva ricchezza ed uno stimolo straordinario oltre che un segno specifico del nostro tempo, nel quale la pluralità dei percorsi e delle estetiche cerca di rendere conto dell'articolazione della nostra società. In più la forte spinta alla circolazione dei progetti ha aperto delle straordinarie opportunità di collaborazioni su base internazionale che richiedono capacità specifiche e modalità di lavoro in rete così come lo sviluppo dei media e delle nuove tecnologie. In questo contesto così articolato e fortemente in movimento, si pongono con forza le esigenze della *ricerca*, dell'*innovazione*, del rapporto con gli artisti e della creazione ed i festival, come in alcuni casi i grandi eventi, per le loro caratteristiche di dinamicità, più che le altre forme dell'organizzazione culturale, possono avere quei requisiti necessari per rispondere a queste sfide.

Amministrazione, Produzione e Marketing sono le aree in cui si avverte la necessità di affinare i processi di formazione del management in grado di operare con efficacia. *L'Amministrazione* domanda figure sempre più specializzate in grado di districarsi nella faraginosità delle relazioni con la pubblica amministrazione, di governare la gestione economica e finanziaria di eventi complessi, di articolare politiche ed inquadramenti del personale a cui si richiede spesso stagionalità e flessibilità ma anche tanto commitment e competenza. I processi *Produttivi ed Organizzativi* richiedono profili in grado di accompagnare gli artisti nel loro percorso spesso di creazioni originali, di confrontarsi con realtà internazionali, di accogliere macchine spettacolari articolate e sofisticate, di operare in contesti storici sensibili ed unici. Agli operatori del *Marketing* viene richiesta una specializzazione sempre maggiore tra pratiche di direct, advertising, politiche di promozione, web, attività di pubbliche relazioni ed ufficio stampa, necessità di reperire risorse sempre maggiori, il tutto in un contesto in cui particolarmente forti sono gli effetti della

competizione tra eventi e quindi la necessità di performance sempre migliori.

Oltre ad affinare queste competenze tecniche emerge però l'urgenza di una riflessione specifica sull'aspetto più creativo e legato alla formazione di "curatori". Proprio le nuove sfide che attendono i festival e gli eventi richiedono figure professionali nuove che siano capaci di abbinare competenza ed interdisciplinarietà, conoscenze locali ed internazionali, gusto per l'inventività, originalità e curiosità per i nuovi linguaggi. E che siano in grado di operare con spirito di innovazione, costruendo progetti accessibili a pubblici diversi, in linea con le trasformazioni della nostra società, consapevoli che l'*esigenza artistica* ed il *rischio culturale* rimangono qualità e condizioni essenziali per il nostro operare.

## Centri culturali, progetti artistici e territorio

↳ Elena Di Stefano

Operatrice culturale, Presidente  
Associazione Alumni Fitzcarraldo

*“Il non fallimento è la capacità dinamica  
continua” (Michelangelo Pistoletto)*

### **Non una storia, ma molte storie di vite.**

Tra gli anni Settanta e gli anni Novanta si è diffusa in Europa l'occupazione di spazi in disuso da parte di comunità prevalentemente di artisti, dando vita a molteplici avventure creative e sociali consolidate negli anni attraverso battaglie pubbliche, sfide imprenditoriali e gestionali, processi di integrazione, in alcuni casi ancora alle prese con faticosi riconoscimenti. Le origini erano negli anni della contestazione post-sessantottina, quando la spinta innovativa, da Oltreoceano al Vecchio Continente, reclamava attenzione e spazi adeguati alle mutate esigenze della produzione artistica e dell'incontro col pubblico: dalla land art alla performance, dal minimalismo al teatro sociale, i linguaggi e le sensibilità non erano compatibili con le mura rigide delle istituzioni museali e teatrali. Il fenomeno dei centri culturali, altresì detti indipendenti e recentemente definiti “in between spaces”<sup>1</sup>, ha interessato tutta l'Europa, dall'Est all'Ovest, nonché altri continenti soprattutto negli anni recenti, rispondendo ovunque a bisogni insieme artistici e sociali, ciclicamente riemersi. Seppure non omogenee, tuttavia molte esperienze in Europa si sono battute insieme riuscendo a fare riconoscere i ‘nuovi centri’ nei sistemi normativi ed economici di riferimento,

<sup>1</sup> Sandrine Crisostomo, Independent venues Workshop, IETM meeting, Budapest 2004.

a creare reti nazionali e transnazionali<sup>2</sup>, ad affermarsi nell'immaginario collettivo, attualizzando lo scenario internazionale dei contesti della creatività. Scenario in Italia ancora sfuocato, come dimostrano non a caso sia la esigua e sporadica presenza di realtà italiane nelle suddette reti transnazionali, sia l'assenza, nel nostro sistema culturale, di strumenti e risorse deputati alla categoria dei centri ‘indipendenti’.

Anche da noi sono infatti fiorite negli anni esperienze significative che hanno percorso però strade distinte e parallele: dalla sperimentazione teatrale, in parte confluita poi nei Teatri Stabili per l'innovazione, al movimento dei centri sociali degli anni Sessanta e Settanta in alcuni casi dagli interessanti sviluppi, ai contesti creativi meno ideologici e diversamente indipendenti degli anni Ottanta e Novanta, fino alle più recenti esperienze di innovativa imprenditoria culturale o di volontariato socio-culturale, ai progetti di residenzialità artistica e alle nuove ‘case’ di artisti e compagnie, a spazi volutamente non definiti e dediti ai linguaggi contemporanei. Ma anche i diversi centri culturali di quartiere promossi dalle Amministrazioni Pubbliche e l'ultima tendenza delle ‘case’ tematiche, della Fotografia, del Cinema, della Letteratura ecc., a cominciare dal caso romano. E, seppure tangenzialmente, i non pochi centri per le arti

<sup>2</sup> Trans Europe Halles : [www.teh.net](http://www.teh.net) ; Artfactories : [www.artfactories.net](http://www.artfactories.net) ; CCR - European Network of Cultural Centres / Historic Monuments: [www.accr-europe.org](http://www.accr-europe.org) ; Réseau solidaire de lieux culturels franciliens : <http://actesif.com> ; RELACS - Réseau des Lieux Associatifs de Création et de Solidarité : [www.reseau-relacs.org](http://www.reseau-relacs.org) .

contemporanee di iniziativa privata, sorti per volere d'artista o per mecenatismo 'imprenditoriale', concepiti non soltanto come esclusivo spazio espositivo ma anche come contesti di frequentazione cultural-esperienziale.

Se dell'esigenza di incontro e solidarietà sociale si rintracciano antiche radici nei fenomeni nazionali di vita aggregativa da fine Ottocento al dopoguerra, la spinta creativa è sempre stata prolifica dal Nord al Sud della penisola, manifestandosi anche attraverso l'uso di spazi e la creazione di contesti dalle più varie forme.

Da noi come altrove, alcune delle realtà sono col tempo cresciute fino a istituzionalizzarsi, altre hanno difeso con ostinazione antiche utopie, altre si sono arrese o estinte, altre sono rinate sotto differenti formati. In generale, i processi di crescita hanno significato affermazione politica e sociale, culturale e strutturale, spesso pagata al prezzo di defezioni tra le fila dei fondatori per discordanza ideologica, poetica o gestionale. Più che sudate le conquiste (riconoscimenti, autorizzazioni, risorse), inediti e spesso poco riconosciuti i meriti culturali, alti i costi gestionali e sempre latente il rischio di mettere in secondo piano le esigenze della creazione, rispetto all'imperante necessità di quadratura economica di un contenitore a regime.

Oggi il panorama italiano dei centri culturali è un mosaico frastagliato ed eterogeneo, che include realtà tra loro molto differenti per storia, funzioni e caratteristiche, appartenenti a diversi sistemi di riferimento ma a nessuno che li riconosca in quanto centri culturali. Con un contenitore, un flusso di contenuti multidisciplinari e di utenti variegati, una progettualità sviluppata, una semi-indipendenza e un misto di visionarietà e capacità di gestione. Poco classificabili tutti, per fortuna quanto a vitalità, per sfortuna quanto a opportunità normative e di finanziamento. Difficile quindi identificarli e che tra loro si ri-conoscano. Tutti in instabile equilibrio tra vecchie categorie di appartenenza e nuove formule di attività, condividono una sfida di fondo: riposizionarsi nello scenario locale, nazionale e internazionale, per sopravvivere di fronte ai nuovi bisogni, sempre più minacciosi e fulminei rispetto al tempo processuale e magmatico che ogni trasformazione richiede. E con una marcia in meno rispetto agli equivalenti europei che spesso fruiscono di mirati finanziamenti pubblici o investimenti privati, incentivati da adeguate politiche culturali e fiscali.

### **Più che bisogni, sfide.**

I centri culturali, nella loro diversità, sono dei contesti della creatività dalla natura ambivalente e contraddittoria: da un lato la fluidità dinamica propria della creazione, della visionarietà progettuale, dei flussi di pubblico, degli immaginari collettivi, delle tendenze, dell'effimero, della contaminazione dei linguaggi e dell'intangibilità dell'arte; dall'altro la strutturale del contenitore e la complessa ingegneria della macchina, dello spazio e del suo motore, che per esistere e funzionare richiedono confini, procedure, relazioni e carburante saldi e continuativi, con una spina dorsale gestionale e progettuale solida e stratificata. Un primo bisogno è quindi quello di conciliare questa doppia natura, di indovinare l'armonica convivenza tra un'anima che sappia essere leggera e un corpo dai piedi di piombo.

Più che di bisogni si tratta di sfide, che hanno a che fare con i fattori contemporaneamente in gioco nei centri: gli artisti, che ne sono il cuore; le strutture, che ne sono il corpo; il pubblico e l'utenza, che ne sono la linfa vitale; le risorse e le capacità di gestione e progettazione a monte e a valle, che ne sono rispettivamente il carburante e il tessuto connettivo. Il tutto, a densità e variabili altamente 'umane'. Sfide quotidiane per assolvere alla funzione di incontro che ogni centro incarna: tra la produzione artistica e i pubblici, tra le istituzioni e il tessuto sociale, tra persone, generazioni e culture, tra saperi, idee, linguaggi e micro-mondi, tra spazio e tempo.

Bisogni-sfide che possiamo raggruppare per comodità in: sfide di scenario e di contesto e sfide di gestione. Tra le sfide di scenario e di contesto, entrambi sempre più agguerritamente competitivi:

- esprimere una propria identità, capace di attrarre mantenendo un'indipendenza artistica;
- posizionarsi tra le maglie del sistema culturale e sociale, nonostante l'assenza o vetustà della normativa e delle griglie di riconoscimento;
- alimentare una dialettica costruttiva con il territorio o i territori di appartenenza;
- dialogare dinamicamente con gli interlocutori di sempre e con le *new entries*;

- mantenere la continuità nonostante l'intermittenza del riconoscimento pubblico e l'instabilità degli interlocutori politici e amministrativi;
- allevare una propria capacità di costruzione delle risorse, imparando a navigare tra il collasso dei finanziamenti pubblici e le difficoltà dell'investimento privato;
- assimilare il ritmo 'impazzito' dell'era 'a progetto', conciliando sapientemente la continuità dei processi con la discontinuità delle condizioni di operato;
- costruire una sostenibilità finanziaria e culturale per vasi comunicanti, tra produttività del contenitore-contesto e progettualità territoriale od extra-territoriale;
- sostenere la qualità e l'onestà della produzione artistica e dell'offerta, fornendo paritarie opportunità di crescita alla sperimentazione come alle espressioni mature, in dialogo con i diversi pubblici;
- alimentare un humus umano sempre vivace, senza perdere il contatto con i contesti 'pulsanti' in cui nasce la creatività, locali e non;
- conoscere e sapere interagire con i nuovi bisogni sociali e interculturali;
- nutrire una dialettica generazionale, superando le resistenze;
- esercitare uno sguardo caleidoscopico, con una doppia lente, locale e internazionale.

Infine le sfide di gestione, riconducibili alle due seguenti macro-categorie: competenze e sensibilità.

### **Fabbisogni formativi, manifesti e nascosti.**

I centri culturali, tra loro tanto diversi quanto gli individui, richiedono un insieme inscindibile di competenze e sensibilità, entrambe indispensabili per coltivare quotidianamente un vero e proprio ambiente, sempre vivo e produttivo esattamente come un organismo ben funzionante. Di conseguenza possiamo individuare dei fabbisogni formativi manifesti, ovvero di competenze ben definite, e insieme dei fabbisogni formativi nascosti, ovvero di vere e proprie 'risorse sensibili', molto meno definite e più difficilmente trasmissibili ma che completano la 'cassetta degli attrezzi'

indispensabile e necessaria per approdare dal *sapere al sapere fare*.

L'insieme di competenze (conoscenze più abilità) necessarie in un centro culturale è indubbiamente vasto e complesso: dalle tangibili competenze tecniche del più vario ordine alle intangibili capacità di mediazione e sviluppo, altrettanto varie.

Si spazia così dalla capacità di gestione finanziaria ed economica alla cura delle strutture e della sicurezza, dalle conoscenze normative a quelle fiscali, dall'ingegneria contrattuale al marketing e alla comunicazione, dal project management alla progettazione europea, dalla padronanza delle lingue all'uso delle nuove tecnologie. Ma anche le molte capacità di dialogo e interazione con ambiti e professionalità differenti (ciascuna con il proprio linguaggio e 'leggi'), dai tecnici agli artisti, dai funzionari ai liberi professionisti, dai politici agli uomini di azienda, passando per le pratiche della convivenza tra le diversità: psicologiche e caratteriali, sociali e interculturali. Il tutto accompagnato da un processo ininterrotto di contatto con le dinamiche della creazione artistica, dei mutamenti sociali, dei macro scenari globali, ovvero in perpetuo aggiornamento con il mondo che cambia, vicino e lontano.

Trasversali alle competenze ritroviamo una serie di ingredienti 'collanti', preziose attitudini quali le capacità di condivisione e coinvolgimento, di ascolto e mediazione, di tessere e alimentare reti di relazioni, e ancora flessibilità e capacità di adattamento, agilità e prontezza nell'affrontare il cambiamento, creatività, lucidità, intuito, entusiasmo, curiosità.

In quanto realtà non riconducibili a nessun modello, a nessuna regola, procedura mutuabile né esperienza uguale a se stessa, i centri richiedono sia una salda e trasversale preparazione che un'attitudine assolutamente elastica, pronta a trovare soluzioni sempre nuove. Caratteristiche che devono confluire tutte in poche persone chiamate a gestire l'insieme della macchina, dal momento che la grande maggioranza dei centri non hanno una struttura dalle dimensioni e risorse tali da potersi permettere un organico ampio e articolato per specializzazioni, ma una cabina di regia assai più ridotta, fluida e trasversale nei ruoli e dunque nelle competenze.

Alla luce di quanto tracciato, nell'individuare e quindi a monte nel formare i profili adatti a



gestire e interagire con i centri culturali, un quesito da porsi è senz'altro se sia da prediligere *ex ante* una formazione e / o sensibilità artistico-produttiva, che abbia quindi 'fatto carne' delle esigenze della creazione, oppure una formazione soprattutto tecnica e di gestione, che integri una salda preparazione con un'esperienza sul campo il più ricca possibile. Ed *ex post*, in quale forma l'indispensabile percorso di formazione permanente possa integrare l'aggiornamento di competenze teoriche e sul campo, con le pratiche della creazione artistica che non si apprendono in aula bensì a contatto diretto con i processi della creazione, in permanente evoluzione.

Infine, inutile ricordare come ogni mestiere culturale esiga in ciascun operatore generose dosi di motivazione, di determinazione e di passione, insostituibili sostegni a quel precario quanto allenato equilibrio tra un operato necessariamente iper-flessile e iper-generoso e un contesto inevitabilmente transitorio, incerto e fragile, quanto seducente e arricchente come è il settore culturale. In sintesi, si necessitano una incrollabile vulnerabilità, un processo ininterrotto di apprendimento e la tempratura dell'esperienza.

## Industrie culturali

↳ Peppino Ortoleva  
Università di Torino  
Presidente di Mediasfera s.a.s. Firenze

### 1.

Si racconta che una volta un signore e una signora, seduti l'uno di fronte all'altra in uno scompartimento ferroviario, avviassero una conversazione: da treno, appunto. Quando il signore disse che di mestiere faceva "l'editore", la signora diventò più interessata. "Che lavoro affascinante, chi sa quanti libri ha scritto". "No, i libri li scrivono gli autori". "Ah, disse la signora un po' delusa, allora lei li stampa?". "No, a quello badano i tipografi". "Ho capito, li vende...". "No, signora, non sono un libraio". "Allora, disse la signora a questo punto decisamente in confusione, il suo lavoro è portarli alle librerie?". "Per quello ci sono le agenzie di distribuzione". "Ma li legge almeno?" "Qualche volta".

Prototipo e paradigma (almeno fino agli ultimi decenni) di tutte le industrie culturali, l'editore di libri, o "editore di novità" come si diceva nella Parigi ottocentesca che fu uno dei luoghi di nascita delle comunicazioni di massa moderne, fa uno strano mestiere: più che "produrre", connette tra loro i diversi segmenti di una filiera, con una finalità precisa: trasformare idee o conoscenze in merce. Si trova così allo snodo centrale di un duplice processo: quello che dà all'elaborato originario di un autore la forma fisica di un *oggetto*, e quello che conduce l'oggetto al mercato e agli atti di concreta compravendita. Su questo stesso modello si sono forgiate man mano altre industrie: quella discografica prima di tutto, poi sia pure con notevoli cambiamenti quella cinematografica. Ed è interessante notare che a questo "antico" paradigma abbia finito con l'agganciarsi, nei primi anni Ottanta, l'industria leader degli anni finali del secolo scorso, quella del *software* informatico. L'uso del *copyright*, lo strumento giuridico attorno al quale ruota l'editoria di tutti i tipi, e il modello di *business* che mira a rendere vendibili come

merce dei beni in sé immateriali, sono evidentemente ancora funzionali, nonostante le contraddizioni che, come vedremo, lo accompagnano oggi.

Si può imparare a fare l'editore? O il produttore cinematografico? La domanda è meno banale di quanto sembri. Per diverse generazioni, il senso comune ha trattato questi mestieri in termini non troppo dissimili da quelli usati per gli artisti: come attività che richiedevano una dote naturale, se non proprio una "vocazione". Agli artisti il talento; agli editori il "fiuto", l'intuizione, insomma quel certo non so che: una rappresentazione ancora fortemente radicata, seppure non così egemone come in passato. Se siamo qui a parlare di formazione per il management delle industrie culturali evidentemente diamo per scontato che, invece, si tratti di attività che *passano* essere insegnate, e trasmesse; ma il senso comune merita sempre attenzione, e risposte. Che cos'è questo benedetto "fiuto" di cui il manager editoriale e quelli di tutte le industrie culturali non potrebbero fare a meno? Quali sono i motivi per cui appare così difficile seguire per la produzione culturale seguire le *routine* proprie dell'industria "normale"?

### 2.

Come tutti sappiamo, "industria culturale" è tutt'altro che un'espressione neutra, o innocente. Nasce come ossimoro: un secolo prima di Adorno è Tocqueville a parlare di *industrie littéraires* a proposito del nascente romanzo di genere negli Stati Uniti, e lo fa con toni di condanna: la letteratura, se è industriale, è letteratura "degradata". Da oltre centocinquanta anni l'editoria prima, poi l'industria musicale e quella cinematografica, sono prese tra due contrastanti ingiunzioni. Il mondo della cultura esige che si comportino

diversamente da tutte le altre industrie, ed è pronto a schierarsi abbastanza pregiudizialmente (anche se spesso con buone ragioni) *contro* i manager in nome della libertà espressiva che non può farsi vincolare né da calcoli monetari né da logiche produttive impersonali. La finanza, da cui tutti dipendiamo (e tanto più negli ultimi decenni) pretende non solo bilanci certificati e ordine amministrativo, ma anche previsioni realistiche, e non sa bene che farsene di quelli che, nelle industrie culturali, sono ingredienti essenziali: la fiducia in un autore "promettente", il successo sperato di un progetto, la convinzione di avere scoperto un filone realmente innovativo.

Il "fiuto" è in fondo semplicemente il riconoscimento, *a posteriori*, di qualcosa che appare impossibile certificare in via preliminare: il fatto che alcune imprese, più di altre, riescono a confezionare successi. O meglio, il fatto che alcune persone, più di altre, appaiono in certe fasi capaci di coordinare i due versanti del lavoro editoriale, discografico, cinematografico: il sapere dialogare con autori e altre professionalità "creative" (fino ai programmatori informatici) e il sapere inserire il prodotto così ottenuto in una programmazione propriamente di mercato. E il sapere tenere insieme e rendere redditizie aziende caratterizzate da una divisione dei compiti generalmente meno precisa e da un sistema di tempi, preventivi e scadenze meno prevedibili, di quanto possa accadere in qualunque industria "classica".

Non è comunque un caso se, per quasi tutto il corso del Novecento, la gestione di questo tipo d'industrie ha fatto affidamento da un lato sulla trasmissione ereditaria (in Italia fino a vent'anni fa pressoché le grandi aziende di editoria libraria erano nelle mani degli eredi dei fondatori, come lo erano ancora diverse aziende discografiche e cinematografiche) dall'altro sui modelli classici dell'artigianato, che permettevano di selezionare i più capaci all'interno delle aziende. Con il risultato, fra l'altro, che i manager di comprovata capacità sono diventati merce rara e disputata quanto se non più dei manager industriali.

Negli anni tra le due guerre, è emerso un secondo modello d'industria culturale, apparentemente molto dissimile. Il *broadcasting*, radiofonico e televisivo, pubblico o privato, non trasforma in merce le singole idee e conoscenze, semmai il flusso in cui queste sono inserite; non gestisce prodotti ma ore di ascolto e *audience*: sembra quindi

nascere con una vocazione seriale e amministrativa, che del resto gli viene rimproverata come una sorta di peccato originale. Dà vita quindi a strutture generalmente più stabili e caratterizzate da una divisione del lavoro più precisa e rigorosa rispetto a quelle proprie dell'industria editoriale e dei settori che su di essa si sono modellati. Ma l'accostarsi delle aziende di *broadcasting* a una "normale" industria è inversamente proporzionale alla quantità di contenuto nuovo che esse introducono nei programmi. Le radio a programmazione integralmente computerizzata sono in fondo davvero quasi eguali a un centro copie o a una piccola officina, ma sono anche tutte sostanzialmente eguali tra di loro e quindi di fatto poco competitive. Quelle che *producono* informazione ed eventi, o addirittura *fiction*, sono imprese costose e rischiose, perché il successo del prodotto culturale nuovo è sempre rischioso. In fondo, la definizione "editore di novità" cara ai contemporanei di Balzac non è, come si vede, un reperto antiquario, ma contiene un elemento di verità importante. Molto più, se ci pensiamo bene, della definizione *content provider* che oggi sembra insostituibile. "Contenuti. Detta così sembra una cosa talmente onesta. Non pezzi, non articoli: contenuti. Come fossero sostanze minerali" è il feroce commento di un "fornitore di contenuti", il romanziere Colson Whitehead.

### 3.

Trattare i "contenuti" come materie prime, in effetti, sembra essere oggi la tendenza di tutto il sistema dei media. Preme in questa direzione la grande finanza, che si interessa oggi come mai prima alle industrie culturali ma vuole che esse si assoggettino ai suoi criteri. Preme in questa direzione anche, più sottilmente ma più profondamente, la configurazione che lo stesso sistema dei media viene assumendo, soprattutto per effetto dell'informatizzazione generalizzata. (Parlo di *informatizzazione* e non di digitalizzazione, a ragion veduta: la digitalizzazione è un processo che tocca soprattutto i canali di circolazione dei messaggi, i quali per altro ci vengono restituiti il più delle volte in forma "classica"; l'informatizzazione invece riguarda anche gli strumenti di ricezione dei messaggi stessi, che diventano tutti leggibili non solo in forma testuale ma come banche di dati). Ogni tipo di prodotto culturale, che sia film o canzone, romanzo o tavola statistica, non solamente è leggibile con uno stesso terminale, ma per il

tramite di tale terminale si presenta non più solamente quale prodotto unitario, bensì quale somma di informazioni potenzialmente separabili fra loro fino al segmento minimo. Le industrie culturali quindi sono sempre meno le custodi del testo, nelle sue varie forme, o le amministratrici del flusso, e sempre più le garanti e le proprietarie di grandi banche di informazione considerata appetibile.

Se prestiamo attenzione a quanto sta accadendo nel campo del *copy right* potremo capire anche alcuni processi più generali. Questo istituto giuridico è oggi simultaneamente oggetto di una duplice pressione contraddittoria: da un lato si allarga ogni giorno il suo campo di applicazione, che viene esteso (dopo il *software*) a nomi e personaggi, trovate di *marketing* e motivi decorativi; dall'altro però si è ormai definitivamente svuotato il suo fondamento tecnico-produttivo, che è pur sempre il controllo sulle attività di copiatura, attività che non solo si sono ormai del tutto banalizzate ma che sono diventate (come qualcuno ha notato) il fondamento stesso della comunicazione di ogni genere: nell'epoca digitale quello che circola sono stringhe di dati, quello che si legge, anche nel momento stesso in cui viene scritto al computer, sono copie tradotte. E' il segno (con le sue contraddizioni irrisolvibili) di un problema più generale: la difficoltà se non l'impossibilità di assoggettare definitivamente un bene che di per sé non è scarso, l'informazione, alle regole classiche dell'economia che fin dalla legge della domanda e dell'offerta ha alla sua base lo scambio di beni scarsi.

Le industrie culturali sono quindi oggi, più che un settore produttivo, un campo di forze insieme centrale nell'economia dell'informazione e fragile per le sue tensioni interne. Pensiamo al mutare del ciclo di vita dei prodotti: fino agli anni Sessanta il film viveva un percorso relativamente lineare, da sale di prima a sale di seconda, poi di terza, ecc. Poi sono entrati in gioco i diritti televisivi, e il quadro si è complicato, ma relativamente, in quanto la "vita" televisiva del film cominciava solo dopo che era finita quella delle sale, ed era considerata un reddito accessorio. Oggi per la vita economica del film la sala è solo il momento iniziale; il produttore deve pensare fin dalle origini non solamente agli sfruttamenti televisivi e all'*home video*, ma anche alla possibilità di inserire il film stesso in un sistema di informazioni incrociate, fatte di "continuti extra" e di siti *web*, tanto temibili

per la pirateria quanto essenziali per la promozione. La forma intrinseca del film in fondo è la cosa che finora è mutata meno, e per quella alcune competenze relativamente "classiche" sono ancora utili; la circolazione si è modificata molto di più, ma soprattutto si sono modificati i modelli di fruizione. E per questo sono necessarie competenze differenti, in parte impensabili fino a quindici anni fa.

4. La gestione di un prodotto mentale che diventa merce, già assai delicata fin dall'origine, è oggi molto di più: è gestione di una *serie* di processi di trasformazione, che incidono sia sul tipo di mercato in cui il prodotto viene inserito, sia sul modo d'uso. E va aggiunto che il ritmo dello sviluppo tecnico nell'area informatica è tale (e sembra lo resterà ancora per qualche tempo) da rendere i processi soggetti essi stessi a trasformazioni ricorrenti. Nell'ambito della sua vita lavorativa, il futuro manager dell'industria culturale dovrà non solo imparare a seguire e gestire un prodotto che di per sé è sempre apparso difficile da seguire se non per capacità personali intrinseche o a seguito di un lungo apprendistato; dovrà imparare a coordinare un sistema, e adattarsi ad almeno due o tre rivoluzioni ulteriori solo in parte prevedibili adesso.

Queste sono le sfide che attendono oggi chi vuole insegnare il management ai futuri "fornitori di contenuto". *Hic Rhodus, hic salta.*

## Tras-formazioni della pubblica amministrazione

↳ Francesco De Biase  
Dirigente Settore Arti Visive della Divisione  
Servizi Culturali, Città Di Torino

Per parlare di bisogni formativi nella Pubblica Amministrazione, credo che per prima cosa si debbano brevemente analizzare alcune delle trasformazioni avvenute e/o tuttora in corso.

Tra queste mi sembrano di particolare rilevanza: l'introduzione di criteri di valutazione delle azioni intraprese, l'impatto delle nuove tecnologie, i processi di decentramento politico e organizzativo, l'esternalizzazione dei servizi e il nuovo ruolo della cultura.

A partire dagli anni 90 sono state introdotte nella Pubblica Amministrazione una serie di misure tese a:

- rivalutare e promuovere il ruolo degli enti locali territoriali; snellire le procedure burocratiche; porre al centro del proprio operato il cittadino; monitorare e valutare gli impatti delle proprie politiche (efficacia, efficienza, economicità);
- migliorare il livello qualitativo e quantitativo dei servizi, compresi quelli culturali; sostenere maggiormente le attività culturali, riconoscendone il ruolo fondamentale per la promozione e la valorizzazione del territorio e per le politiche sociali, economiche e ambientali.

A questo scopo gli Enti si sono impegnati per raggiungere obiettivi che riguardano sia l'Amministrazione Pubblica nel suo funzionamento d'insieme, sia nei suoi vari settori specifici. In tale direzione si è operato per:

- Iniziare ad applicare sempre più diffusamente una serie di leggi nazionali e regionali che hanno posto al centro dell'operato della Pubblica Amministrazione il

cittadino. Ci riferiamo alle leggi sull'autocertificazione, sulla trasparenza amministrativa, sullo snellimento delle procedure burocratiche e altri provvedimenti che dovrebbero facilitare il funzionamento e l'efficacia delle macchine pubbliche;

- Elaborare e promuovere diverse "carte dei servizi" al fine di migliorare la qualità dei servizi e di informarne adeguatamente gli utenti. In questi anni si è radicata maggiormente in diversi ambiti la cultura dell'"attenzione al cliente/utente" indagandone desideri e bisogni, progettando di conseguenza ventagli di proposte sempre più articolate e variegate.

- Recepire le modificazioni dei tempi degli orari e dei modi di vivere dei cittadini. Si lavora, ci si sposta, ci si diverte di notte e di giorno, molte città vivono ventiquattro ore su ventiquattro. Esercizi commerciali, cinema, ristoranti, pub, discoteche, ipermercati, musei, offrono possibilità d'accesso con orari molto differenziati. I ritmi, i movimenti e le pause di una città non sono più totalmente improntate sui tempi delle grandi industrie.

- Ristrutturare, anche con l'aiuto finanziario dell'Unione Europea, molti immobili (ex fabbriche, officine, capannoni) destinandoli per la maggior parte a centri culturali, biblioteche, parchi multimediali, teatri, multisale cinematografiche, centri servizi, parchi tecnologici;

- Riformulare e realizzare piani di ammodernamento e abbellimento di intere aree, restaurare monumenti, siti e palazzi storici, ampliando anche gli spazi per il tempo

libero e l'aggregazione (aree pedonali, zona di ristoro, ecc.)

- Favorire la partecipazione dei cittadini alla vita socio – culturale attraverso iniziative che hanno diminuito e ridotto alcuni degli ostacoli economici e sociali che vi si frapponivano.

Sono nati così percorsi e veri e propri spazi per l'infanzia nei musei e nelle gallerie, abbonamenti, riduzioni e facilitazioni varie per l'ingresso in musei, teatri, cinema, ecc., servizi aggiuntivi di tipo informativo, ristorativo, e di merchandising;

- Creare e curare maggiormente "l'immagine" interna ed esterna della città investendo molte risorse per "catturare" aziende e turisti da altri paesi. In quest'ambito molte città e nazioni gareggiano per ospitare importanti eventi sportivi, artistici e politici (campionati mondiali, tour di stelle del rock, incontri di organismi politici e sociali) che da un lato offrono maggiore "visibilità" nazionale e internazionale e dall'altro portano capitali ingenti per opere pubbliche (strade, impianti sportivi e culturali, servizi informativi, ecc.)

- Costituire consorzi, agenzie, uffici marketing e promozione al fine di incentivare la presenza di turisti attraverso la promozione di tutte le risorse ambientali e culturali presenti sul territorio;

- Incrementare la quantità di prodotti ed eventi culturali quali mostre, performance, concerti, sagre, feste, fiere, festival, parate, cortei storici, pali, tornei, saloni, che si svolgono oramai durante tutto l'arco dell'anno con l'obiettivo sia di recuperare e conservare le proprie origini, i propri usi e costumi, sia di fornire ai cittadini e ai turisti occasioni per il tempo libero e la crescita culturale.

- Costituire differenti soggetti giuridici quali: fondazioni, consorzi, istituzioni, e società per la gestione di diversi servizi. Tra questi anche quelli culturali. Molte biblioteche, musei, scuole di musica, teatri, enti lirici, siti archeologici, parchi tematici, ecc. in molte città, ma anche in centri medio-piccoli, vengono gestiti, da organismi su citati.

Tali cambiamenti hanno portato la Pubblica Amministrazione a divenire da una parte un soggetto di programmazione e coordinamento delle politiche territoriali, dall'altra un Ente che verifica e valuta gli impatti/risultati degli interventi realizzati, nel rispetto della sua finalità prioritaria: l'interesse pubblico.

Questo ruolo, per essere svolto adeguatamente, necessita di una notevole e puntuale presa di coscienza da parte di coloro che agiscono all'interno della P.A. e contemporaneamente dell'aggiornamento e/o della creazione di alcuni specifici strumenti e metodologie per la programmazione per il rilevamento dei risultati.

Al fine di evitare di svolgere un'analisi generica dell'insieme delle trasformazioni e dei relativi bisogni formativi, ritengo opportuno prendere in esame due tra i più importanti processi di cambiamento in atto nella P.A., che a mio avviso mettono in evidenza l'urgenza di approntare percorsi formativi adeguati.

## A)

In questi anni è molto cambiato il rapporto pubblico/privato. Il panorama legislativo, recependo le trasformazioni in atto, ha permesso la realizzazione di nuove e differenti partnership tra Enti pubblici e realtà private.

Sono nati consorzi, fondazioni, associazioni, istituzioni, società, in alcuni casi con delega completa da parte dell'Ente locale. per lo svolgimento delle specifiche attività in altri costituiti come organismi strumentali. Molti di essi coniugano l'azione di "pubblica utilità" (facilitazioni e promozioni per fasce di pubblico, abbonamenti, prezzi,) con attività di tipo privatistico (gestioni immobiliari, messa a disposizione di servizi e tecnologie sul mercato, ecc).

Tali organismi, nati, perché ritenuti in grado di garantire una gestione dotata di maggiore elasticità, flessibilità, autonomia e più ampie possibilità di reperire risorse finanziarie, sono divenuti via via tra gli strumenti maggiormente utilizzati da Enti di dimensioni grandi e medio-piccole.

Tale situazione ha generato un profondo cambiamento. Tranne nei casi in cui abbiano scelto e/o vi sia stata la possibilità di entrare a far parte dei nuovi soggetti giuridici costituiti, molti dirigenti, funzionari e altri dipendenti dei diversi enti pubblici, non sono più direttamente programmatori e gestori delle iniziative. Essi quindi non solo devono adeguare e trasformare parte delle proprie competenze e delle proprie attività, ma devono anche individuare all'interno delle norme che regolano i vari settori e del quadro delle linee strategiche politiche, un nuovo rapporto con tali soggetti.

Parallelamente, il sostegno all'azione culturale e artistica da parte degli Enti pubblici a un insieme di organismi che agiscono a livello locale, nazionale e internazionale, quali cooperative, associazioni, società, fondazioni, ecc., si è manifestato e continua a concretizzarsi fondamentalmente nella concessione di contributi economici e spazi per le attività. Tuttavia, a causa di una serie di questioni inerenti sia le politiche culturali sia l'attestarsi su posizioni di rendita da una parte di alcuni di questi soggetti, permane ancora un panorama statico, distorto e vecchio, con farraginose norme legislative che ne regolano il funzionamento.

La situazione su descritta evidenzia, come fra i compiti prioritari di coloro che dirigono l'azione della P.A., sia oggi quello di avere una visione generale dell'insieme degli interventi che si realizzano nel territorio, per svolgere un'azione, che solo l'Ente pubblico può compiere, di coordinamento e messa a sistema di tutti i soggetti e delle attività realizzate e produrre un'analisi degli impatti.

Per svolgere queste funzioni sono necessari agli operatori sono necessari molti degli strumenti elaborati dal management e in modo particolare strumenti di valutazione dei risultati raggiunti attraverso le attività che tutti questi soggetti realizzano. Obiettivi chiari, parametri e criteri di valutazione, utilizzo di contratti di servizio, standard di qualità, carte dei servizi, ecc., divengono indispensabili per il rispetto e il raggiungimento delle finalità a cui l'ente pubblico è preposto.

Le analisi svolte sulle programmazioni, (analisi attuate con parametri e criteri tecnici, artistici, gestionali), unitamente alle indicazioni date da organismi preposti (centri studi, osservatori culturali, ecc) sulle tendenze e i consumi culturali devono permettere all'Ente pubblico di svolgere un'azione equilibrata tra il sostegno e la promozione della ricerca, della sperimentazione e dell'innovazione e la valorizzazione del proprio patrimonio artistico - culturali. Si rende inoltre necessaria l'attuazione di selezioni e scelte dei soggetti/progetti qualitativamente più meritevoli.

Tali competenze inerenti l'assegnazione dei fondi pubblici, il monitoraggio e la valutazione dei progetti, gli impatti territoriali, le azioni concordate e coordinate per gli interventi e la spesa pubblica nel settore e per la programmazione territoriale saranno diventeranno ancor più indispensabili se

verranno attuate una serie di misure quali quelle che vanno sotto il nome di decentramento.

## **B)**

Altri importanti elementi da prendere in considerazione sono la nascita e la trasformazione di molte figure professionali. Negli ultimi tempi vi è stato un maggiore riconoscimento dell'importanza delle attività culturali in diversi ambiti: sociale, economico, ambientale. Vi è infatti una maggiore consapevolezza del ruolo fondamentale che la cultura può svolgere non solo nel potenziamento e miglioramento della vita dell'individuo, ma anche nella promozione e nello sviluppo dei differenti territori.

Questa "necessità", della cultura unitamente alla complessità odierna dell'agire culturale, rende indispensabile che la pianificazione generale degli interventi di un territorio avvenga in modo sistemico con il coinvolgimento di tutti i soggetti.

Piani urbanistici, arredo urbano, trasporti, piani commerciali, turismo, economia, tempo libero, ambiti in maggior o minor modo programmati e/o coordinati dagli Enti pubblici possono essere migliorati se elaborati contemporaneamente e in stretta connessione e interdipendenza con le strategie culturali e viceversa.

Quanto suddetto richiede che anche all'interno della P.A., per la programmazione e la realizzazione delle diverse politiche e dei differenti interventi si proceda sempre più in modo "interdisciplinare" e "integrato".

E' sempre più necessario adottare l'approccio del "cultural planning" secondo il quale gli operatori culturali "devono allargare le loro basi conoscitive dalle politiche e dal management della cultura all'economia politica, alla sociologia urbana, all'antropologia, all'urbanistica, alla storia urbana e ad altre discipline che sono essenziali per la comprensione dello sviluppo del territorio." (F. Bianchini)

Conoscere, avere capacità di interazione, dialogo e cooperazione con altre figure professionali quali: architetti, ingegneri, informatici, avvocati, medici, insegnanti, ecc. non è cosa né scontata, né ovvia, né acquisita una volta per tutte.

Una formazione in tale direzione non può essere prioritariamente di tipo tradizionale, basata fundamentalmente sulla esclusiva trasmissione di contenuti tecnici e professionali ma, deve svolgersi in contesti dove si promuovano competenze trasversali, elaborazioni di strategie, risoluzioni di problemi, valorizzando i diversi saperi e conoscenze.

Parallelamente all'esterno della P.A. sono nate e si sono sviluppate alcune importanti figure professionali. Molte di queste provengono principalmente da tre aree: culturale, tecnologica e dell'informazione e sociale. Citiamo ad esempio, progettisti e realizzatori di siti, ricercatori di informazioni in rete, grafici e pubblicitari on line, creatori di prodotti multimediali, comunicatori, educatori ambientali, media educator, ma anche altre figure la cui azione tende a favorire il dialogo interculturale, prevenire il disagio sociale, salvaguardare l'ambiente, ecc. Sempre di più anche la P.A. ricorre e interagisce con molte di questi professionisti affidando loro compiti e servizi di varia natura: dal sito alla conferenza stampa, dall'organizzazione di manifestazioni all'individuazione di modi e forme di aggregazione e partecipazione socio-culturale, dalle indagini e ricerche sulla customer satisfaction alla ricerca di fondi.

Di nuovo, quindi, anche nel rapporto con le differenti figure e con organismi professionali agenti sul mercato, occorrono capacità di dialogo, interconnessione, cooperazione, controllo dei budget, analisi e valutazione di risultati e impatti.

Quanto indicato nei punti a,b, ritengo siano alcune tra le esigenze, le competenze e i fabbisogni formativi prioritari per accompagnare i processi di cambiamento in corso, confermando l'assoluta necessità di tutte quelle "acquisizioni" di conoscenze, abilità, competenze (pianificazione, comunicazione, marketing, gestione risorse umane, network, gestione finanziaria, ecc. ) indispensabili per un buon management culturale.

Ritengo altrettanto acquisito che l'individuazione di percorsi formativi debba avvenire anche in relazione alle caratteristiche territoriali, alle specifiche funzioni che ogni singola figura professionale è chiamata a svolgere e alle sfide che periodicamente si presentano nel panorama sociale e culturale di ogni paese.

Far dialogare le differenti culture, promuovere la propria specificità in un contesto di globalizzazione, utilizzare i nuovi mass media e le nuove tecnologie affinché siano strumenti di promozione e crescita, sono sicuramente alcune delle sfide odierne sia per gli operatori culturali che per altre figure professionali in grado di svolgere una funzione di monitoraggio, mediazione, stimolo, messa in rete e orientamento in un panorama così complesso.



# Elenco Relatori

(in ordine alfabetico)

**Alberto Abruzzese**, Docente di Sociologia, Comunicazione di Massa, Università La Sapienza, Roma / Pro-Rettore Università IULM, Milano

**Fulvio Albano**, Musicista / Presidente, Direttore Artistico, Jazz Club Torino

**Fiorenzo Alfieri**, Assessore alle Risorse e alla Promozione della Cultura della Città di Torino

**Eugenio Allegri**, Attore, Regista / Direttore Artistico, Residenza Multidisciplinare Stabilimento Teatrale Folengo, Avigliana / Direttore Artistico, La Corte Ospitale Rubiera, Reggio Emilia

**Umberto Angelini**, Direttore, Uovo Performing Arts Festival, Milano

**Lucio Argano**, Docente in Gestione dello Spettacolo DAMS, Università degli Studi Roma Tre / Socio fondatore Fondazione Fitzcarraldo

**Ugo Bacchella**, Presidente, Fondazione Fitzcarraldo, Torino

**Giorgio Baravalle**, Presidente, Dialogart, Savigliano / Presidente, DEIK Cultura e Turismo Scrl., Savigliano

**Alberto Barbera**, Direttore, Museo Nazionale del Cinema, Torino

**Pasquale Barbieri**, Responsabile Settore Risorse Culturali e Turistiche, Formez, Roma

**Massimo Baretta Liverani**, Fondazione CRT

**Franco Bianchini**, Direttore, Master in De Montfort University, Leicester

**Carlo Bino**, Direttrice, Crucifixus Festival di Primavera, Brescia / Coordinatore Didattico, Master in Marketing, Imprese e Spettacolo, Università Cattolica di Milano / Docente, Istituzioni di Teatro e Spettacolo, Università Cattolica di Brescia

**Alessandro Bollo**, Coordinatore ricerca, Fondazione Fitzcarraldo, Torino / Titolare del Laboratorio di Valutazione, II Facoltà di Architettura, Politecnico di Torino

**Sara Bonini Baraldi**, ricercatrice, Università di Bologna

**Gabriella Bordin**, Regista, Responsabile di Alma Teatro, Centro Interculturale delle Donne, Alma Mater, Torino

**Alessandro Borrelli**, Presidente La Sarraz Pictures, Torino - Roma

**Michelina Borsari**, Direttrice, Festival della Filosofia, Modena

**Silvia Bottiroli**, Coordinatrice IRIS (Associazione Sud-Europea per la Creazione Contemporanea), Parigi

**Fanny Bouquerel**, Presidente, Associazione Amuni, Palermo / Direttrice Organizzativa, Sudcosta Occidentale

**Giulio Bua**, Direttore Centrale, Comune di Milano

**Andrea Busto**, Direttore, CeSAC - Centro Sperimentale per le arti contemporanee, Caraglio (CN)

**Emilio Cabasino**, Segretario Generale, ECCOM, Roma

**Alfredo Cammara**, Consigliere di Indirizzo, Fondazione CRT

**Olivia Campanile**, Responsabile Relazioni Esterne, Neiaide Immaginare Arte, Milano

**Pietro Campitelli**, Direttore Responsabile, Start - incubatore di imprese multimediali, Roma

**Barbara Caneparo**, Presidente, Cooperativa Na.Tur.Arte, Biella / Coordinatrice Ecomuseo del Biellese

**Laura Carlini**, Direttrice, Istituto Beni Culturali Emilia Romagna

**Giuliana Ciancio**, progettista culturale / ex-allieva CRPC

**Ida Curti**, Assessore alle Politiche per l'Integrazione della Città di Torino

**Guido Curto**, Direttore dell'Accademia Albertina di Belle Arti di Torino

**Adriano Da Re**, Direttore Amministrativo, Fondazione Torino Musei

**Luca Dal Pozzolo**, Vice Presidente,  
Fondazione Fitzcarraldo / Vice Direttore e  
Docente, Master in Management in Beni  
Culturali Ambientali, II Facoltà di Architettura,  
Politecnico di Torino

**Paolo Dalla Sega**, Docente di Drammaturgia  
degli Eventi e Ideazione degli Eventi Culturali /  
Direttore, Master Universitario MEC - Master in  
Eventi Culturali, Arti Cinema e Spettacolo di  
ALMED, Alta Scuola in Media Comunicazione e  
Spettacolo, Università Cattolica, Milano

**Francesco De Biase**, Dirigente Città di  
Torino, Divisione Servizi Culturali - Settore  
Eventi Culturali, Comune di Torino

**Mario Della Casa**, Organizzatore Generale,  
Traffic Free Festival, Torino

**Jeanne Pierre Derù**, Direttore, Fondation  
Hicter, Bruxelles / Direttore, European Diploma  
in Cultural Project Management

**Mary Ann DeVlieg**, Segretario Generale,  
IETM, Informal European Theatre Meeting,  
Brussels

**Elena Di Stefano**, operatrice culturale  
indipendente / Presidente, Associazione Alumni  
Fitzcarraldo

**Luca Dini**, Presidente, Fondazione Fabbrica  
Europa per le Arti Contemporanee, Firenze /  
Direttore, Fondazione Pontedera Teatro

**Dario Disegni**, Segretario Generale  
Fondazione per l'Arte della Compagnia di San  
Paolo

**Licio Esposito**, Autore, Performer Video

**Ruggero Eugeni**, Direttore, Alta Scuola in  
Media, Comunicazione e Spettacolo / Docente  
di Semiotica dei Media, Facoltà di Lettere,  
Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano

**Nicola Facciotto**, Direttore, Kalatà, Mondovì

**Antonio Fassone**, Consigliere di  
Amministrazione Fondazione CRT

**Franco Ferrari**, Direttore Organizzazione e  
Personale, Fondazione Teatro Regio, Torino

**Daniela Formento**, Dirigente Settore Musei e  
Patrimonio Culturale, Regione Piemonte

**Mimma Gallina**, Docente, Scuola d'Arte  
Drammatica Paolo Grassi, Milano

**Alberto Garlandini**, Responsabile Servizio  
Musei, Regione Lombardia / Consigliere  
Nazionale ICOM Italia

**Gianmarco Gaviani**, Nolita, Produzioni  
Audiovisive, Bologna / ex-allievo GIOCA

**Dessy Gavrilo**, Direttrice Red House  
Centre for Culture and Debate, Sophia /  
Central Europe University, Budapest

**Nicoletta Gazzeri**, Area Formazione,  
Fondazione Fitzcarraldo, Torino

**Patrizia Ghedini**, Responsabile Servizio  
Cultura, Sport e Tempo libero, Regione Emilia  
Romagna

**Augusta Giovannoli**, Biblioteca Multimediale,  
Settimo Torinese

**Daniela Giuliano**, Organizzatrice, Compagni  
Virgilio Sieni Danza / CANGO - Cantieri  
Goldonetta, Firenze

**Fabrizio Grifasi**, Vice Direttore, Roma Europa  
Festival, Roma

**Daniele Griot**, Presidente e Direttore, Scuola  
Alto Perfezionamento Musicale, Saluzzo

**Alberto Gulli**, Coordinatore Formazione,  
Fondazione Fitzcarraldo, Torino

**Elisa Guzzo Vaccarino**, operatrice culturale  
indipendente

**Alessandro Hinna**, Responsabile Strategie e  
Sviluppo Federculture Servizi / Ricercatore,  
Università di Roma, Facoltà di Economia,  
Dipartimento Studi sull'Impresa Tor Vergata

**Luca Introini**, Ufficio Studi, Federculture,  
Roma

**Daniele Jalla**, Presidente ICOM Italia /  
Coordinatore Servizi Museali, Città di Torino

**Joanneke Loostma**, Vice Direttrice, Felix  
Meritis Foundation, Amsterdam

**Adriana Luciano**, Docente di Sociologia del  
Lavoro, Facoltà di Scienze della Formazione,  
Università di Torino

**Mirella Macera**, Soprintendenza del  
Piemonte / Direttore, Castello di Racconigi

**Gianfranco Maggi**, Dirigente Settore Cultura,  
Comune di Cuneo

**Adele Maresca** Compagna, Responsabile  
Settore Ricerca dell'Ufficio Studi del Ministero  
per i Beni e le Attività Culturali

**Maria Cecilia Mazzi**, Docente di Museologia  
e Storia del Collezionismo, Facoltà di  
Conservazione dei Beni culturali, Università  
della Tuscia, Viterbo

**Massimo Melotti**, Critico d'arte, Responsabile Ufficio Stampa, Castello di Rivoli

**Anna Merlo**, Docente di Management delle Istituzioni culturali / Direttore, Master Universitario in Management dello Spettacolo, Università Bocconi, Milano

**Ritva Mitchell**, Presidente ERICarts e Direttore Ricerca Cupore, Helsinki

**Ugo Morelli**, Direttore di progetti e docente di Scienze Organizzative e Direttore del Master of Art and Culture Management, TSM Trento School of Management

**Andrea Moretti**, Docente Produzioni e Attività Culturali, Facoltà di Economia, Università Cà Foscari, Venezia / Docente di Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Scienze Economiche, Università di Udine

**Paolo Naldini**, Amministratore Delegato, Cittadellarte, Biella

**Marcella Nonni**, Direttrice Organizzativa, Teatro delle Albe / Ravenna Teatro, Ravenna

**Gianni Oliva**, Assessore alla Cultura della Regione Piemonte

**Peppino Ortoleva**, Docente di Storia dei Media, Facoltà di Scienze della Comunicazione, Università di Torino / Presidente, Mediasferas, Firenze

**Nicola Palmarini**, Direttore Creativo, IBM, Milano

**Emiliano Paoletti**, Direttore, Zone Attive, Roma

**Velia Papa**, Direttore, Inteatro Festival, Polverigi/ Assessore alla Cultura, Comune di Senigalia /Docente di Economia e Gestione Aziende Spettacolo, Facoltà di Economia, Università Politecnica delle Marche

**Serena Pastorino**, ricercatrice IULM, Milano / ex-allieva CRPC

**Giovanna Pentenero**, Assessore all'Istruzione e Formazione professionale della Regione Piemonte

**Giovanni Peresson**, Responsabile Ufficio Studi AIE (Associazione Italiana Editori), Milano

**Bartolomeo Pietromarchi**, Segretario Generale, Fondazione Adriano Olivetti, Roma

**Michelangelo Pistoletto**, Artista

**Herwig Poeschl**, Direttore, International Centre for Cultural Management, Salzburg

**Mireille Pongy**, Chargée de recherches CNRS (National Center for Scientific Research) PACTE-CERAT-IEP Grenoble / Institut d'Etudes Politiques, Université Pierre Mendès-France, Grenoble

**Don Franco Popolla**, Museo Diocesano di Arte Sacra, Susa

**Rosanna Rabezzana**, Regista / Responsabile Villa 5, Casa dell'Arte delle Donne, Collegno

**Enzo Restagno**, Direttore Artistico, Settembre Musica, Torino / Docente di Storia della Musica, Conservatorio Giuseppe Verdi, Torino

**Roberto Ricco**, Condirettore, Teatro Kismet Opera, Bari

**Francesco Rutelli**, Ministro dei Beni e delle Attività Culturali

**Sergio Scamuzzi**, Docente di Metodologia di Ricerca Sociale, Facoltà di Scienze della Comunicazione, Università di Torino /Direttore, Fondazione Istituto Piemontese Antonio Gramsci

**Renzo Sicco**, Direttore, Assemblea Teatro, Torino

**Ludovico Solima**, Docente di Economia e Gestione degli Enti Culturali, Seconda Università degli Studi di Napoli

**Patrizia Sorbini**, Area Politiche e Strumenti per lo sviluppo Locale, FORMEZ, Roma

**Alessandro Stillo**, Segretario Generale, Biennale dei Giovani Artisti dell'Europa e del Mediterraneo

**Antonio Taormina**, Direttore, Fondazione ATER, Modena

**Michele Trimarchi**, Docente di Analisi Economica del Diritto, Facoltà di Giurisprudenza, Università degli Studi Magna Grecia di Catanzaro / Partner ECCOM, Roma

**Franco Ungaro**, Direttore Organizzativo, Cantieri Teatrali Koreja, Lecce

**Pietro Valenti**, Direttore, Fondazione ERT, Modena / Direttore, VIE Scena Contemporanea Festival, Modena

**Milena Valentini**, Direttore, Centro Musica, Modena

**Cristian Valsecchi**, Segretario Generale, AMACI (Associazione Musei Arte)

Contemporanea Italia) / Docente Economia della Cultura, Facoltà di Scienze Politiche, Università di Bergamo / Project Manager, MART

**Alberto Vanelli**, Direttore Generale per i Beni Culturali, Regione Piemonte

**Perdonato Vercellone**, Responsabile Eventi e Progetti Speciali, Gruppo Telecom Italia – Progetto Italia, Roma

**Valter Vergnano**, Sovrintendente, Teatro Regio di Torino, Presidente ANFOLS

**Xenia Ensemble** (Cynthia Treggor e Eilis Cranitch, violini; Michèle Minne, viola; Elizabeth Wilson, violoncello) Gruppo di musica da camera specializzato nella musica del '900 e contemporanea.

**Alessandra Zambonin**, ricercatrice Centro Studi Observa / Associazione Alumni Fitzcarraldo

**Luca Zan**, Docente di Management delle Organizzazioni Culturali, Facoltà di Economia / Presidente GIOCA (Graduate Degree Innovation and Organization of Culture and the Arts), Università di Bologna

**Roberto Zangrandi**, Responsabile Corporate Social Responsibility, ENEL spa

**Sergio Zinna**, Direttore Artistico, Zo Centro Culture Contemporanee, Catania

## Elenco partecipanti

<u>Cognome</u>	<u>Nome</u>	<u>Ente/Società</u>	<u>Esperienze</u>	<u>Bisogni &amp; Fabbisogni</u>
<b>Agnello</b>	<b>Silvia</b>	Associazione Culturale Marcovaldo	2. Oltre le frontiere	a. Cultura e sviluppo locale
<b>Agosti</b>	<b>Laura</b>	Privato	3. Creare impresa	b. Arte contemporanea
<b>Alacevich</b>	<b>Allegra</b>	Fondazione per l'Arte della Compagnia di S. Paolo		
<b>Alaimo</b>	<b>Cristina</b>	Privato	2. Oltre le frontiere	a. Cultura e sviluppo locale
<b>Aloia</b>	<b>Sandra</b>	Università di Torino - Dip. di Economia Cognetti De Martiis	4. Mestieri Reali	h. Pubblica amministrazione
<b>Alvarez Favela</b>	<b>Mariana Gabriela</b>	Privato	3. Creare impresa	a. Cultura e sviluppo locale
<b>Andreotti</b>	<b>Roberto</b>	Federculture Servizi	3. Creare impresa	c. Musei e beni culturali
<b>Angioni</b>	<b>Martin</b>	Mondadori Electa	2. Oltre le frontiere	b. Arte contemporanea
<b>Asteggiano</b>	<b>Alberto</b>	Aics Comitato Provinciale Torino	2. Oltre le frontiere	f. Centri culturali
<b>Ballaira</b>	<b>Elisabetta</b>	Fondazione per l'Arte della Compagnia di S. Paolo		c. Musei e beni culturali
<b>Balma Mion</b>	<b>Roberta</b>	Associazione Torino Internazionale	2. Oltre le frontiere	a. Cultura e sviluppo locale
<b>Barbieri</b>	<b>Chiara</b>	Istituto Europeo Di Design	3. Creare impresa	e. Festival
<b>Bazzanini</b>	<b>Elena</b>	Fondazione Rosselli	3. Creare impresa	d. Spettacolo
<b>Beretta</b>	<b>Arianna</b>	Privato	3. Creare impresa	b. Arte contemporanea
<b>Bergese</b>	<b>Andrea</b>	Privato		f. Centri culturali
<b>Bieou</b>	<b>Ariane</b>	Associazione C'era L'acca	2. Oltre le frontiere	e. Festival
<b>Binato</b>	<b>Stefania</b>	Dominobarocco - Ricerca, Sinergia, Innovazione per Produzione Culturale	3. Creare impresa	g. Industrie culturali
<b>Bistolfi</b>	<b>Marina</b>	Associazione Culturale Fabbrica Europa	2. Oltre le frontiere	a. Cultura e sviluppo locale
<b>Boaretto</b>	<b>Monica</b>	Privato	3. Creare impresa	b. Arte contemporanea

<b>Bologna</b>	<b>Paola</b>	Regione Piemonte - Piemonte Dal Vivo	3. Creare impresa	e. Festival
<b>Bonicalzi</b>	<b>Emanuela</b>	Regione Lombardia - Irer	3. Creare impresa	d. Spettacolo
<b>Brojanigo</b>	<b>Giorgio</b>	Bow.It	3. Creare impresa	c. Musei e beni culturali
<b>Brondi</b>	<b>Mauro</b>	Centro Cooperazione Culturale	3. Creare impresa	f. Centri culturali
<b>Bruno</b>	<b>Elisabetta</b>	Copat Soc. Coop.	4. Mestieri Reali	c. Musei e beni culturali
<b>Buttafarro</b>	<b>Olivia</b>	Lelefante Associazione Culturale Onlus	2. Oltre le frontiere	a. Cultura e sviluppo locale
<b>Camerada</b>	<b>Chiara</b>	Federculture Servizi Srl	3. Creare impresa	e. Festival
<b>Candellero</b>	<b>Cristiana</b>	Coorpi - Coordinamento Danza Piemonte		d. Spettacolo
<b>Caracuta</b>	<b>Roberto</b>	Fondazione Rico Semeraro	3. Creare impresa	f. Centri culturali
<b>Carle</b>	<b>Laura</b>	Holdenart	2. Oltre le frontiere	c. Musei e beni culturali
<b>Carli</b>	<b>Laura</b>	Regione Piemonte - Direzione Beni Culturali	4. Mestieri Reali	c. Musei e beni culturali
<b>Cavallero</b>	<b>Silvia</b>	Fai - Fondo per l'ambiente Italiano	3. Creare impresa	f. Centri culturali
<b>Cavallo</b>	<b>Anna</b>	Associazione Culturale Arché	3. Creare impresa	c. Musei e beni culturali
<b>Cerquetti</b>	<b>Mara</b>	Regione Marche - Osservatorio per la Cultura	3. Creare impresa	c. Musei e beni culturali
<b>Cerruti</b>	<b>Elisa</b>	Facoltà di Economia	2. Oltre le frontiere	a. Cultura e sviluppo locale
<b>Cipolla</b>	<b>Camilla</b>	Università di Roma "La Sapienza" - Master Ideazione, Management e Marketing degli Eventi Culturali		
<b>Colafranceschi</b>	<b>Marco</b>	Ekiway		e. Festival
<b>Colli</b>	<b>Mariacristina</b>	Artefacta	3. Creare impresa	c. Musei e beni culturali
<b>Cordero</b>	<b>Mario</b>	Associazine Culturale Marcovaldo	4. Mestieri Reali	c. Musei e beni culturali
<b>Correale</b>	<b>Amalia</b>	Associazione Torino Città Capitale Europea	3. Creare impresa	h. Pubblica amministrazione
<b>Criscuolo</b>	<b>Laura</b>	Fondazione Torino Musei - Borgo e Rocca Medievali	4. Mestieri Reali	c. Musei e beni culturali
<b>D'antonio</b>	<b>Giuseppe</b>	Privato	2. Oltre le frontiere	a. Cultura e sviluppo locale
<b>De Maio</b>	<b>Emiliano</b>	Privato	3. Creare impresa	b. Arte contemporanea

<b>De Simone</b>	<b>Olimpia</b>	Associazione Culturale Ars Nea - Didattica e Cultura		c. Musei e beni culturali
<b>Del Giudice</b>	<b>Sara</b>	Formel S.R.L.		h. Pubblica amministrazione
<b>Del Prete</b>	<b>Michele</b>	Studio Creating	3. Creare impresa	g. Industrie culturali
<b>Delli Fiori</b>	<b>Maria Cristina</b>	Comune di Palermo	3. Creare impresa	e. Festival
<b>Di Nunzio</b>	<b>Loredana</b>	Privato	2. Oltre le frontiere	f. Centri culturali
<b>Di Pierro</b>	<b>Davide</b>	Associazione Culturale Fratelli Ochner	2. Oltre le frontiere	d. Spettacolo
<b>Fanni</b>	<b>Umberto</b>	Teatro Grande di Brescia		d. Spettacolo
<b>Favretto</b>	<b>Sergio</b>	Privato	3. Creare impresa	h. Pubblica amministrazione
<b>Ferrante</b>	<b>Dario</b>	Più Audience - Dario Ferrante Management		e. Festival
<b>Gandino</b>	<b>Guido</b>	Comune di Genova - Settore Musei	3. Creare impresa	c. Musei e beni culturali
<b>Ganio Vecchiolino</b>	<b>Paola</b>	Regione Piemonte		c. Musei e beni culturali
<b>Garbarini</b>	<b>Aldo</b>	Privato	3. Creare impresa	a. Cultura e sviluppo locale
<b>Ghisi</b>	<b>Filippo</b>	Ideazione Srl		g. Industrie culturali
<b>Giarolo</b>	<b>Morena</b>	Privato		g. Industrie culturali
<b>Giovannini</b>	<b>Alberta</b>	Museo Tridentino di Scienze Naturali	2. Oltre le frontiere	c. Musei e beni culturali
<b>Girardi</b>	<b>Fiorella</b>	Privato	3. Creare impresa	e. Festival
<b>Girola</b>	<b>Renata</b>	Privato		g. Industrie culturali
<b>Giroto</b>	<b>Maria Grazia</b>	Museo Nazionale del Cinema		c. Musei e beni culturali
<b>Giuliani</b>	<b>Nicola</b>	Ad-Hoc Culture		f. Centri culturali
<b>Goria</b>	<b>Federica</b>	Associazione Prometeo	3. Creare impresa	a. Cultura e sviluppo locale
<b>Hoeltzel</b>	<b>Allison</b>	Università di Bologna - Facoltà di Economia	2. Oltre le frontiere	c. Musei e beni culturali
<b>Iandiorio</b>	<b>Lea</b>	Scuola Holden	2. Oltre le frontiere	g. Industrie culturali
<b>Isola</b>	<b>Valentina</b>	Associazione Diomira Onlus Territorio e Turismo	4. Mestieri Reali	h. Pubblica amministrazione

<b>Lavalle</b>	<b>Rita</b>	Mais Ong	3. Creare impresa	a. Cultura e sviluppo locale
<b>Lombardini</b>	<b>Simona</b>	Santarcangelo dei Teatri	3. Creare impresa	a. Cultura e sviluppo locale
<b>Lovera</b>	<b>Nadia</b>	Artemista comunicazione cultura	4. Mestieri Reali	c. Musei e beni culturali
<b>Lupo</b>	<b>Antonio</b>	Privato	3. Creare impresa	a. Cultura e sviluppo locale
<b>Luraghi</b>	<b>Silvia</b>	Università di Pavia	3. Creare impresa	d. Spettacolo
<b>Maggi</b>	<b>Gianfranco</b>	Comune di Cuneo	3. Creare impresa	e. Festival
<b>Maggiora</b>	<b>Andrea</b>	Merkurio Progetti Musicali	3. Creare impresa	d. Spettacolo
<b>Maggiore</b>	<b>Chiara</b>	Privato	3. Creare impresa	c. Musei e beni culturali
<b>Malaguti</b>	<b>Meri</b>	Fondazione Aida	2. Oltre le frontiere	e. Festival
<b>Maltese</b>	<b>Francesco</b>	Città di Torino - Settore Periferie - Servizio di Promozione Socio-Culturale	2. Oltre le frontiere	h. Pubblica amministrazione
<b>Manzone</b>	<b>Daniele</b>	Ideazione Srl		c. Musei e beni culturali
<b>Marasso</b>	<b>Laura</b>	Regione Piemonte - Laboratorio Ecomusei		
<b>Mariani</b>	<b>Marcello M.</b>	Università di Bologna	3. Creare impresa	d. Spettacolo
<b>Marola</b>	<b>Chiara</b>	Accademia Corale Stefano Tempia	3. Creare impresa	e. Festival
<b>Martelloni</b>	<b>Rossella</b>	Link Campus University Of Malta	3. Creare impresa	f. Centri culturali
<b>Mastromarino</b>	<b>Franca</b>	Privato	3. Creare impresa	e. Festival
<b>Maussier</b>	<b>Barbara</b>	La Sapienza	3. Creare impresa	e. Festival
<b>Mazza</b>	<b>Germana</b>	Comune di Casale Monferrato - Museo Civico e Gipsoteca Bistolfi	4. Mestieri Reali	c. Musei e beni culturali
<b>Mazzucato</b>	<b>Lucia</b>	Jobforart - Progettazione Culturale	3. Creare impresa	d. Spettacolo
<b>Monaci</b>	<b>Sara</b>	Università di Torino		g. Industrie culturali
<b>Monda</b>	<b>Alessandra</b>	Touring Club Italiano		h. Pubblica amministrazione
<b>Monti</b>	<b>Luca</b>	Università Cattolica di Milano	4. Mestieri Reali	e. Festival
<b>Morelli</b>	<b>Gilda</b>	Next Strumenti per L'innovazione		e. Festival



<b>Morgana</b>	<b>Valentina</b>	Privato		a. Cultura e sviluppo locale
<b>Neirotti</b>	<b>Savina</b>	Scuola Holden		f. Centri culturali
<b>Ortalda</b>	<b>Milena</b>	Regione Piemonte	3. Creare impresa	c. Musei e beni culturali
<b>Paoli</b>	<b>Paolo</b>	Università Cattolica - Brescia	3. Creare impresa	g. Industrie culturali
<b>Paolilli Treonze</b>	<b>Chiara</b>	Privato	4. Mestieri Reali	c. Musei e beni culturali
<b>Papa</b>	<b>Cristina</b>	Archivio della Memoria	4. Mestieri Reali	a. Cultura e sviluppo locale
<b>Pellegrini</b>	<b>Davide</b>	Downing Street		a. Cultura e sviluppo locale
<b>Pellegrino</b>	<b>Fabrizio</b>	Associazione Culturale Marcovaldo	3. Creare impresa	c. Musei e beni culturali
<b>Però</b>	<b>Nina</b>	Privato	2. Oltre le frontiere	d. Spettacolo
<b>Pignataro</b>	<b>Francesco</b>	Codice. Idee Per La Cultura Srl	3. Creare impresa	e. Festival
<b>Pinto</b>	<b>Angelo</b>	Fondazione Academia Montis Regalis	2. Oltre le frontiere	d. Spettacolo
<b>Pizzala</b>	<b>Elisa</b>	Associazione Diomira Onlus Territorio e Turismo	4. Mestieri Reali	h. Pubblica amministrazione
<b>Poli</b>	<b>Flavia</b>	Università di Roma "La Sapienza" - Master Ideazione, Management e Marketing degli Eventi Culturali		
<b>Quagliato</b>	<b>Anna Maria</b>	Regione Piemonte	2. Oltre le frontiere	c. Musei e beni culturali
<b>Quartero</b>	<b>Chiara</b>	Privato	3. Creare impresa	f. Centri culturali
<b>Raco</b>	<b>Elisa Guya</b>	Università Cattolica di Brescia	3. Creare impresa	a. Cultura e sviluppo locale
<b>Ramondetti</b>	<b>Raffaella</b>	Privato		b. Arte contemporanea
<b>Rassu</b>	<b>Nello</b>	Dams Torino	3. Creare impresa	d. Spettacolo
<b>Repetto</b>	<b>Mirco</b>	Teatro della Concordia - Asm Venaria Reale		
<b>Ricci</b>	<b>Simona</b>	Associazione Torino Città Capitale Europea	3. Creare impresa	c. Musei e beni culturali
<b>Riitano</b>	<b>Agostino</b>	Privato	3. Creare impresa	e. Festival
<b>Ronco</b>	<b>Caterina</b>	Csi Piemonte	4. Mestieri Reali	c. Musei e beni culturali

<b>Roncolini</b>	<b>Andrea</b>	Archi Viterbo	2. Oltre le frontiere	f. Centri culturali
<b>Russo</b>	<b>Tina</b>	Comune Di Genova - Settore Musei	3. Creare impresa	c. Musei e beni culturali
<b>Sciabica</b>	<b>Alessandra</b>	Ass. Xenia Ensemble / Ensemble La Risonanza	3. Creare impresa	d. Spettacolo
<b>Scio</b>	<b>Emanuela</b>	Regione Pemonte - Direzione Beni Culturali	4. Mestieri Reali	c. Musei e beni culturali
<b>Silvia</b>	<b>Di Santo</b>	Archivio Della Memoria	3. Creare impresa	f. Centri culturali
<b>Spione</b>	<b>Gelsomina</b>	Università del Piemonte Orientale - Facoltà di Scienze Politiche - Dip. Polis	3. Creare impresa	c. Musei e beni culturali
<b>Staiano</b>	<b>Filippo</b>	Privato	3. Creare impresa	f. Centri culturali
<b>Todisco</b>	<b>Rosanna</b>	Comune di Torino - Settore Periferie / Università di Torino	3. Creare impresa	a. Cultura e sviluppo locale
<b>Trasatti</b>	<b>Chiara</b>	Regione Marche - Osservatorio per la Cultura	3. Creare impresa	d. Spettacolo
<b>Valsecchi</b>	<b>Alessandra</b>	Onda Teatro		g. Industrie culturali

# Crediti

## *Progettazione*

Ugo Bacchella, Fondazione Fitzcarraldo, Torino  
Lucio Argano, Fondazione Fitzcarraldo, Torino

## *con la collaborazione di*

Antonio Taormina, Fondazione ATER, Modena  
Luca Zan, Università di Bologna  
Paolo Dalla Sega, Università Cattolica, Milano  
Ruggero Eugeni, Università Cattolica, Milano

## *Realizzazione*

### **Fondazione Fitzcarraldo**

Ivana Bosso, coordinamento organizzativo e ospitalità

Laura Cherchi, comunicazione

Alberto Gulli, coordinamento

Francesca Ratti, organizzazione

Annalisa Regis, coordinamento editoriale

Marco Schiavone, media manager

## **ENTI PROMOTORI**

### **Fondazione Fitzcarraldo**

Ugo Bacchella, Presidente e Responsabile Formazione

Alberto Gulli, Coordinatore Formazione

### **Regione Piemonte**

Gianni Oliva, Assessore alla Cultura

Alberto Vanelli, Direttore Beni Culturali

Daniela Formento, Dirigente Beni

Culturali - Settore Musei e Patrimonio culturale

### **Fondazione CRT**

Andrea Comba, Presidente

Angelo Miglietta, Segretario Generale

## *In collaborazione con*

### **Associazione Alumni Fitzcarraldo**

Elena di Stefano, Presidente

Arianna Beretta, Coordinatrice

Gruppo di lavoro:

Cristina Alaimo, Stefania Binato,

Alessandro Bollo, Laura Corazza,

Giuliana Ciancio, Alessandra Zambonin

### **ENCATC - European Network of Cultural Administration Training Centres**

Hermann Voesgen, Presidente

Giannalia Cogliandro, Direttore Esecutivo

### **Fondazione per l'Arte della Compagnia di San Paolo**

Carlo Callieri, Presidente

Dario Disegni, Segretario Generale

## *Si ringraziano per l'ospitalità*

### **Accademia Albertina delle Belle Arti di Torino**

Ezio Gribaudo, Presidente

Guido Curto, Direttore

### **Reggia di Venaria Reale**

Francesco Pernice, Soprintendente per i Beni Architettonici e per il Paesaggio del Piemonte

### **Centro Conservazione e Restauro, La Venaria Reale**

Carla Enrica Spantigati, Soprintendente del Patrimonio Storico e Artistico del Piemonte

## *Grafica*

Alberto Conte

## *Si ringraziano per la disponibilità*

Roberto Bava e l'Azienda Vinicola Bava di Cocconato d'Asti

Domenico Negro e il Consorzio Arbiora di Roccaverano

Progetto realizzato da Fondazione Fitzcarraldo nell'ambito del "Progetto pluriennale di formazione per la gestione e la valorizzazione dei musei e dei beni culturali del Piemonte" in convenzione con la Direzione Regionale Beni Culturali – Settore Musei e Patrimonio culturale della Regione Piemonte.

Con il sostegno di Fondazione CRT.